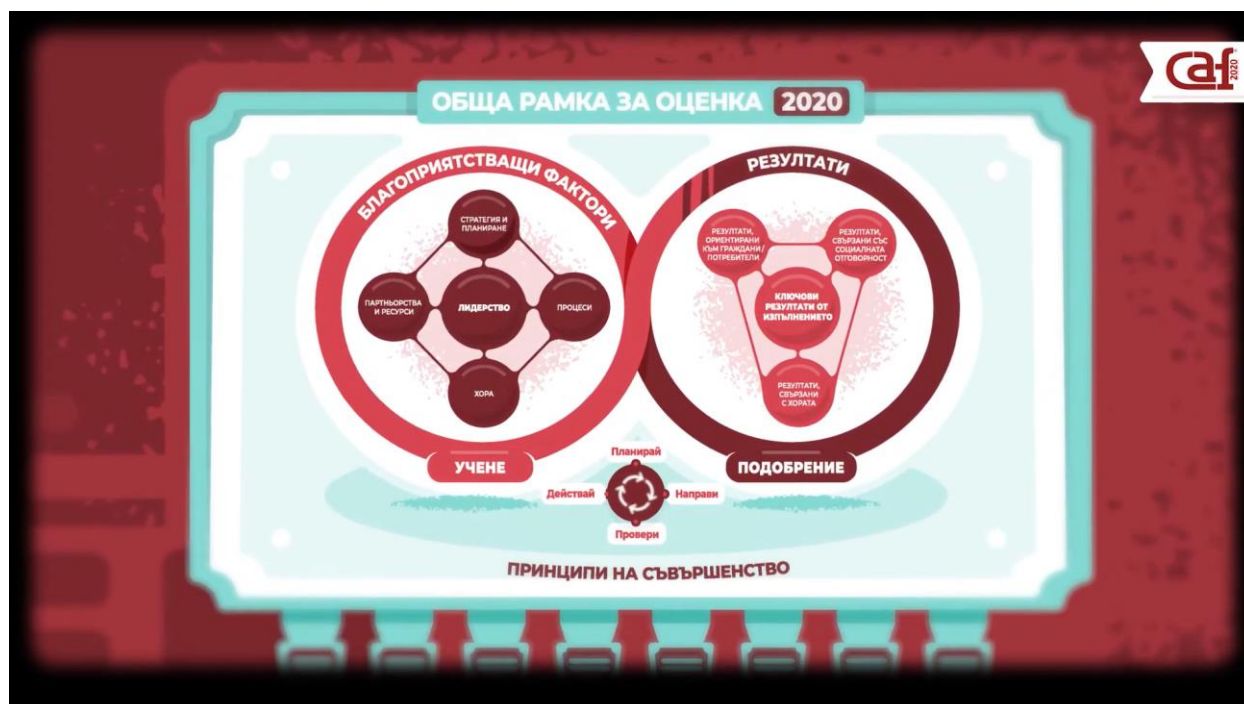


Доклад за резултатите



от Проучване на ефективността,
ефикасността и устойчивостта на модела
за качество „Обща рамка за оценка CAF“
сред администрациите, внедрили го в
периода 2017 г. – 2020 г.

РЕЗЮМЕ

Настоящото проучване има за цел да изследва ефективността, ефикасността и устойчивостта при прилагането на модела за цялостно управление на качеството „Обща рамка за оценка CAF“ сред администрациите, които са го внедрили в периода 2017 г. – 2020 г. и да даде препоръки за подобряване, които да доведат до по-голяма ефективност и ефикасност на българската администрация в резултат от прилагането на модела CAF.

Обект на проучването бяха 68* администрации, които предоставиха своите доклади от извършени самооценки за периода, планове за подобрене и доклади за изпълнението им, както и активно се включиха в попълването на въпросници и анкети, участваха в интервюта, с което спомогнаха за формулирането на обективна оценка на състоянието и изготвянето на адекватни препоръки за усъвършенстване на процеса в бъдеще от страна на екипа от експерти по качеството към Националния ресурсен център по CAF към ИПА.

В изследването взеха участие 20 централни администрации, 13 териториални, 22 общински и 13 областни администрации. В анкетата взеха участие 575 служители на ръководни и експертни длъжности, разделени в 8 групи в зависимост от ролята им в процеса.

В резултат на проведеното проучване разполагаме с оценка на резултати относно ефективността, ефикасността и устойчивостта при прилагане на модела CAF в 68 организации от българската държавна администрация в периода 2017-2020 година, отразена във въпросниците. Участието на над 575 служители на ръководни, експертни и технически длъжности в проведената анкета и последващите интервюта добави към това и профила на възприятията на участниците в процеса на прилагане на модела. Прегледът на основните документи, отразяващи процеса съгласно доктрината на прилагане на модела, постави констатациите в контекста на проведената самооценка, мерките за подобрене в определени области на организационното изпълнение и резултатите от прилагането им в организациите.

Важно е да посочим факта на многообразието от различни организации – централни и териториални администрации, общински и областни администрации, в балансирана съвкупност, чиито практики бяха обект на проучването. Резултатите от проучването очертаха специфики в различни аспекти и етапи от процеса на прилагане на модела за видовете администрации. Тези специфики, без съмнение, следва да бъдат взети предвид при последващите прилагания на модела CAF в различните типове организации.

Следва да отбележим и периода на провеждане на проучването, доколкото неговото позициониране във времето спрямо периода на прилагане на модела CAF в организациите е съществено. Още чрез зададения обхват на проучване – прилагане на модела в периода 2017 – 2022 година – става ясно, че изследването се провежда в период, когато процесът на прилагане на модела CAF в организациите, в мнозинството от случаите, е реализиран в пълнота, с готовност за начало на нов цикъл на прилагане. В този смисъл, организациите,

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

www.eufunds.bg

чиито практики бяха проучени разполагат както с опита от цялостно прилагане на модела, така и с оценката си за резултатите, ефектите и въздействието от прилагането му в административната им дейност. Това, което им предстои, е да вземат решение за последващо (първото) прилагане на модела CAF в организацията. Решение, което бихме отнесли като силно доказателство в посока устойчивостта на прилагане на модела за усъвършенстване на качеството в организацията по системен начин.

Проведеното проучване постигна своята цел. В резултат, налице е валидна обратна връзка на знание с източник измерените и анализирани резултати, ефекти и въздействия от прилагането на модела CAF в организациите и в посока дължимото подобрене и усъвършенстване на качеството на административната им дейност. Част от тази обратна връзка на знание са и отправените препоръки към повишаване на ефективността и ефикасността на прилагане на модела, а с това – и на неговата устойчивост като предпочетен от организациите модел на системно усъвършенстване на качеството.

Анализите на всички данни и информация от използваните в изследването инструменти показаха по безспорен начин ефективността и ползите от прилагането на модела CAF в българската администрация. Независимо, че при първо прилагане на модела резултатите не обхващат всички области на функциониране на администрацията, то те дадоха по-голяма яснота за онези области, в които организациите функционират добре, както и за областите, нуждаещи се от подобрене, разкриха причинно-следствената връзка между всички процеси и системи, резултати, ефекти и нагласи на служителите и външните заинтересовани страни – партньори и потребители на услуги.

Преобладаващият брой от изследваните администрации докладваха, че в резултат на CAF са подобрили вътрешните си процеси, подобрила се е вътрешната комуникация и прозрачността в работата вътре и извън организацията, повишило се е доверието на хората и за първи път хората са могли да споделят своето мнение и да бъдат активни участници в процесите на подобрене в организацията. Организациите са подобрили своите мисия и визия, формулирали са организационните ценности, активизирали са действията си по отношение на социалната отговорност.

Наред с множеството положителни резултати и ползи чрез изследването се установиха и много области, които се нуждаят от подобрене. На база на тях екипът формулира някои препоръки, които да допринесат за повишаване на ефективността, ефикасността и устойчивостта на прилагането на модела CAF, като в резултат на тях се очаква повишаване на организационното изпълнение като цяло на българската администрация, както и развитие и мотивация на хората, които работят в нея.

*Една от администрациите отказва участие в проучването поради структурни промени.

Препоръките са в следните посоки:

- Подобряване на процеса – чрез въвеждане на вътрешни правила за организациите по прилагането на CAF;
- Въвеждане на длъжност на служител или звено, отговорни за процеса по управление на качеството в организацията;
- Въвеждане на цялостното управление на качеството като част от управленската компетентност, като стане задължителен елемент в длъжностните характеристики на служителите на ръководна длъжност;
- Осигуряване на достатъчно време за работа на екипите, които извършват самооценката по CAF;
- Въвеждане на механизъм за проследяване на изпълнението на мерките и задължително отчитане на изпълнението на Плана за подобрене в Доклада за състоянието на администрацията;
- Осигуряване на публичност на модела CAF и ползите от неговото прилагане;
- Въвеждане на задължението Планът за подобрене да се интегрира в стратегическите и оперативните планове на администрациите;
- Развиване на капацитета на администрациите чрез подобряване на знанията и уменията на служителите за неговото прилагане;
- Разработване на набор от мерки за мотивация и кариерно развитие на участниците в процеса, които имат значим принос за развитието на организацията;
- Създаването на национална мрежа от експерти по качеството, с представители на различните администрации, внедрили CAF и ISO;
- Извършване на регулярни проучвания за прилагането на CAF – ползи (ефекти в различни области), добри практики и научени уроци;
- Въвеждане на платформа с всички помощни инструменти за прилагането на CAF;
- Прилагане на е-инструмент за самооценка;
- Популяризиране на етикета „Ефективен CAF потребител“ и високо ниво на представителност при връчването на приза.

Резултатите от проведеното проучване, отразени в настоящия доклад, могат и следва да бъдат използвани именно с оглед постигната обратна връзка на знание. Те са неин източник и силно доказателство в подкрепа на общата оценка за ефективността, ефикасността и устойчивостта на прилагане на модела. Знанието, придобито при това проучване, е насочено към подобрене в областта на факторите, предопределящи ефективността, ефикасността и устойчивостта на модела. Нашето разбиране в контекста на доктрината на CAF и на цялостното управление на качеството отчита ключовата роля на лидерството и ангажимента на ръководството в усъвършенстването на качеството, планирането, мотивацията на ангажираните в процеса служители, ресурсното обезпечаване на процеса на прилагане на модела във всеки негов етап и партньорството им с Ресурсния център по CAF в ИПА, организирането на ключовите за резултатите от прилагането на модела процеси на самооценка и изработване на плана за подобрене, както и управление на изпълнението му.

Резултатите от проведеното проучване могат и следва да бъдат използвани за цялостно подобрене на процеса на прилагане на модела CAF в организациите.

Проучването, освен друго, показва еднозначно, че устойчивостта на прилагане на модела е в силна зависимост с ефективността и ефикасността на прилагането му при първо или предходно прилагане. Следователно във фокуса на дължимото подобрене следва да бъдат подставени ефективността и ефикасността на прилагането на модела.

Посочените по-горе характеристики на проведеното проучване очертават и кръга на неговите адресати. Очевидно, преди всичко това са органи и *ръководители, които взимат решения* относно планирането на стратегията за усъвършенстване на качеството в българската държавна администрация.

Следващата целева група адресати са *ръководителите на самите организации*, преди всичко – тези, приложили успешно модела CAF, на които предстои решение в посока на прилагане на модела като средство за системно усъвършенстване на качеството.

Главна група адресати са стотиците колеги в държавната администрация – *висши държавни служители, ръководни служители, експерти, служители на технически длъжности* – чрез труда и ангажираността на които стана възможно ефективното и ефикасно (първо) прилагане на модела в организациите им. В условия на тежки кризи, свързани с пандемията COVID-19, промените на политическото ръководство, а напоследък – с войната в Украйна и социално-икономическите и последици.

Накрая, но не и на последно място, това са *асоциираните членове на Ресурсния център по CAF – консултанти, обучители и експерти*, с чиято подкрепа бе изпълнен проектът по прилагане на модела в администрациите. Проучването е източник на експертно знание, необходимо за подобрене и на техните специфични компетентности, на знанията, уменията и нагласите им за ефективно, ефикасно и устойчиво прилагане на модела CAF в консултираните организации.

СЪДЪРЖАНИЕ

I.	Въведение.....	7
II.	Методика на изследването.....	13
III.	Организацията. Представяне на резултатите от въпросника.....	16
IV.	Представяне на резултатите от анкетата.....	60
V.	Представяне на резултатите от интервютата.....	99
VI.	Хората са организацията. Изводи и препоръки.....	107
VII.	Заклучение.....	113
VIII.	Благодарности.....	114
IX.	Приложения	115

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Цел на изследването

Проучване на ефективността, ефикасността и устойчивостта на модела за качество „Обща рамка за оценка CAF“ сред администрациите, внедрили го в периода 2017 г. – 2020 г.

Предистория

Внедряването на CAF като модел за цялостно управление на качеството в държавната администрация е обусловено от Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 – 2020 г. Една от стратегическите цели в нея - „Ефективно управление и върховенство на закона“ предвижда „Въвеждане на системи за управление и контрол на качеството, обвързани със системите за финансово управление и контрол в публичния сектор“. Конкретните модели за цялостно управление на качеството, които е планирано да се въвеждат са Европейската Обща рамка за оценка (CAF) и Моделът за съвършенство на Европейската асоциация за управление на качеството (EFQM) в централни и общински администрации. Освен това е предвидено изготвянето на план за действие за въвеждането им, нормативно регламентиране и централизиране на политиката за въвеждане на устойчиви системи за управление на качеството в държавната администрация.

За да установи кои са приложимите за българската администрация системи за управление на качеството (СУК) през 2015 г., ИПА прави изследване какви СУК се прилагат, доколко те са устойчиви, какви са предимствата и недостатъците им, какви са ползите и бариерите пред прилагането им. Изследването прави сравнение на силните и слабите страни на съществуващите СУК (CAF, ISO, EFQM), дава препоръки за използването им, както и за мерки, които да насърчат прилагането на СУК.¹

В резултат на това се правят промени в Закона за администрацията и се внедрява CAF в 94 български администрации. През 2017 г. в Закона за администрацията² е въведено задължението за прилагане на принципа за *непрекъснато усъвършенстване на качеството и за цялостно управление на качеството в дейността на администрацията за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните ѝ цели, включително чрез системи за управление на качеството.*

Предмет на изследването

Предмет на изследването са факторите, които оказват определящо влияние (като подкрепят/възпрепятстват) върху прилагането на CAF и препоръки за мерки, с оглед постигане на ефективност, ефикасност и устойчивост при прилагането на модела.

¹ https://www.ipa.government.bg/sites/default/files/ipa_1.pdf

² Закон за администрацията, ДВ, брой 87/2017, чл.2, ал.1, т.8 и чл.63
Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.
www.eufunds.bg

За целите на проведеното изследване бяха възприети дефинициите на ефективност и ефикасност и разбирането за устойчивост, предложени от Ръководството по прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF в организациите.

В този смисъл, при интерпретирането на **ефективност**, фокусът е върху взаимоотношението между определените цели и въздействието, ефекта или постигнатия резултат от прилагането на модела CAF в организацията.

Ефикасността се интерпретира чрез фокус върху съотношението на постигнатите от организацията резултати спрямо направените вложения в хода на процеса на прилагане на модела CAF, възприемайки последните като стандартни или съпоставими, доколкото в голяма степен са определени от регламента и процедурите на прилагане, препоръчани и контролирани от ИПА.

Устойчивостта се интерпретира като устойчивост на посоката и консенсус относно това, което е необходимо да се направи, за да се усъвършенства организацията, доколкото, съгласно доктрината, моделът CAF е определен и като средство за постигането им.

В съответствие с възприетото по-горе, полезно е да припомним какви цели и задачи са поставени пред модела CAF, според доктрината и ръководствата по прилагането на инструмента и процедурата за външна обратна връзка, а именно:

- Да въведе публичните администрации в културата на “съвършенство” и принципите на Цялостно управление на качеството (TQM, Total Quality Management);
- Да направлява постепенно публичните администрации към прилагането на пълния цикъл „планирай-направи-провери-действай“ (PDCA Plan-Do-Check-Act);
- Да подпомага самооценката на публичната организация, за да се постави точна диагноза и да се определят мерките за подобрене;
- Да действа като мост между различните модели, използвани при управление на качеството, както в публичния, така и в частния сектор;
- Да съдейства на ученето чрез споделяне на добри практики между организациите от публичния сектор (bench learning).

Обект на изследването

Обект на изследването са добрите практики по прилагане на модела CAF в организациите, представени чрез факти и доказателства за постигнатите резултати, както и споделянето възприятие на участниците в процеса, техните мнения и оценки за случилото се и постигнатото, научените уроци и препоръки за подобрене.

В този ред от мисли, екипът провел изследването, вижда своята мисия в това да представи по най-добър начин, чрез получената обратна връзка от организациите и участниците в процеса, техните мнения и оценки, отколкото своите. Екипът вярва, че знанието за ефективността, ефикасността и устойчивостта на модела за качество „Обща рамка за

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

оценка (CAF)“ сред администрациите, внедрили го в периода 2017 г. – 2020 г., с източник, най-общо, измерения резултат на тяхното възприятие, е именно тази обратна връзка на знание, на която и доктрината на CAF разчита за подобрението.

Обхват на изследването

Видове организации, включени в изследването са:

- администрации на еднолични териториални органи на изпълнителната власт (областни и общински администрации)
- централни администрации на изпълнителната власт (министерства и агенции) и
- териториални звена на централните администрации на изпълнителната власт

Общият брой на организациите, попадащи в обхвата на настоящия анализ е 68. Основната група от организациите са представители на общините (местната администрация) – 22 броя (32%). Следват организациите от централната администрация – 20 броя (30% - четири министерства и 16 агенции) (фиг.1). Делът на областните администрации и териториалните представители на централната власт е равен (териториална администрация) – по 13 броя организации (по 19%).



Фигура 1 – процентно съотношение на анализираниите организации

Разпределение на организациите по видове администрации:

Централна администрация (ЦА)	Областни администрации (ОА)	Общини	Териториални администрации
1. Агенция за социално подпомагане	1. Ловеч	1. Ардино	1. ОДЗ - Благоевград
2. Агенцията за хора с уврежданията	2. Благоевград	2. Банско	2. ОДЗ - Варна
3. Българска агенция за безопасност на храните	3. Видин	3. Благоевград	3. РЗИ Враца
4. Български институт по метрология	4. Габрово	4. Бургас	4. РЗИ Кюстендил
5. Дирекция за национален строителен контрол	5. Кюстендил	5. Велико Търново	5. РЗИ Монтана
6. Държавна агенция „Архиви“	6. Пазарджик	6. Видин	6. РУО – Варна
7. Държавна агенция за бежанците	7. Перник	7. Добрич	7. РУО- Враца
8. Държавна агенция за закрила на детето	8. Плевен	8. Иваново	8. РУО - Монтана
9. Изпълнителна агенция „Железопътна администрация“	9. Пловдив	9. Казанлък	9. РУО - Пловдив
10. Изпълнителна агенция „Сертификационен одит на средствата от европейските земеделски фондове“	10. Разград	10. Мизия	10. РУО - София регион
11. Изпълнителна агенция за насърчаване на малките и средните предприятия	11. Русе	11. Перник	11. РУО – София-град
12. Изпълнителна агенция по лозата и виното	12. Стара Загора	12. Провадия	12. РУО – Шумен
13. Министерство на образованието и науката	13. Търговище	13. Разград	13. Столична Регионална здравна инспекция
14. Министерство на отбраната		14. Рила	
15. Министерство на правосъдието		15. Родопи	
16. Министерство на туризма		16. Севлиево	
17. Национален инспекторат по образованието		17. Сливница	
18. Национален осигурителен институт		18. Твърдица	
19. Национален съвет по цени и реимбурсиране на лекарствени продукти		19. Троян	
20. Национален център за информация и документация		20. Търговище	
		21. Харманли	
		22. Челопеч	

ХОРАТА – ЦЕЛЕВИ ГРУПИ, ВКЛЮЧЕНИ В ИЗСЛЕДВАНЕТО

В изследването, в частта на Анкетата, са се включили общо 575 ръководители и служители от различните видове администрации. Разпределени по различните групи, определени чрез ролите им в процеса на прилагане на модела CAF в тяхната администрация, те са както представя таблицата (фиг.2):

ПОЗИЦИЯ И РОЛЯ	ОБЩО	ДЯЛ ОТ ОБЩО АНКЕТИРАНИ	ДЯЛ ОТ ПРЕКИ УЧАСТНИЦИ
Ръководител/Служител в организацията без пряко участие при прилагане на модела	388	67,5%	0,0%
Ръководител/Член на групата за самооценка	70	12,2%	37,4%
Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене	37	6,4%	19,8%
Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене	33	5,7%	17,6%
Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене	30	5,2%	16,0%
Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене	7	1,2%	3,7%
Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене	6	1,0%	3,2%
Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене	4	0,7%	2,1%
ОБЩО:	575	100,0%	100,0%

Фигура 2 – процентно съотношение на анализирани целеви групи служители

Очевидно е, че групата на *ръководители и служители в организациите, които не са имали пряко участие в прилагането на модела*, е с дял над 2/3 от общия брой анкетирани (67,5%). Сред активните участници в процеса на прилагане на модела най-многобройна е групата от *анкетирани ръководители и членове на групите за самооценка в организациите* – 70 човека, с относителен дял от 37,4% от активните участници и 12,2% от общия брой. Следващите по численост и относителен дял групи са формирани в резултат на съчетаване на роли и функции, изпълнявани в различните етапи от прилагане на модела в организациите. Те условно могат да се разделят на две групи, според относителния им дял от общия брой на активните участници. Първата група е от три групи с численост 37-33-30 човека и съответно дялове 19,8% - 17,6% - 16,0%. Втората също е от три групи – с численост 7 – 6 – 4 човека и относителни дялове, съответно, 3,7% - 3,2% - 2,1% от активните участници.

Сред активните участници групата от 37 (19,8%) ръководители и служители, които са участвали в ролите на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене, има най-пълна представа за процеса на прилагане на модела CAF в организацията, доколкото нейните членове са активни участници във всички възможни роли, които етапите му определят.

За разлика от описаната по-горе група, участниците в следващата по големина, тази с численост 33 ръководители и служители (дъл от 17,6%) не са взели пряко и активно участие при самооценката и при изработване на Плана за подобрене, но той им е бил възложен, като функция и отговорност, за изпълнение.

Следва групата с численост от 30 ръководители и служители (16,0% относителен дял), които са участвали в самооценката, както и при изработване на Плана за подобрене, но не са им възлагани преки функции и отговорности по изпълнението му.

Следват трите групи на активни участници, които са с най-малки относителни дялове. Техният общ относителен дял е 9,0%, при обща численост от 17 ръководители и служители. От тях 7 човека (3,7%) са участвали в изработването на Плана за подобрене, но без преди това да са участвали в самооценката, нито, след това, в изпълнението на Плана, с активна функция и роля.

Други 6 (3,2%) са Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене или Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене – за разлика от предната група те са имали функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене.

Най-малобройната група от 4 човека (2,1% от активните участници) са Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене. Участници в самооценката, с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене, но без да са участвали в изработването му.

II. МЕТОДИКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В изследването са използвани няколко различни методи и съпътстващите ги инструменти:

- Документален анализ на Докладите за самооценката, Плановите за подобрене и Доклади за извършена външна оценка (там където е налична такава) от прилагането на Процедурата за външна обратна връзка.
- Провеждане на изследване относно описаните цели чрез използването на няколко инструмента:
 - Въпросник, попълнен от администрациите, участници в изследването;
 - Анкети на служители от съответните администрации, разпределени в 8 целеви групи в зависимост от ролята си в процеса;
 - Интервю с представител от всяка администрация, който е взел участие в процеса на внедряване на CAF.
- Синтез на данните от проведеното изследване, чрез различните инструменти и тяхната съпоставка за извличане на достоверен и всеобхватен резултат и очертаващите се тенденции.

2.1. Въпросникът. Структуриран подход.

Въпросникът бе създаден като средство за извличане на необходимата информация относно факти и доказателства за добрите практики на приложилите модела CAF организации³. Чрез последващия анализ на получените отговори и резултатите, се разчиташе да се добие знание, което да позволи да бъде очертан общ профил на ефективността, ефикасността и устойчивостта на прилагане на модела за организационно съвършенство CAF в организациите, в периода 2017-2020 година.

Заедно с това, полезно е да очертаем и двете области на анализ и оценка на ефективността, ефикасността и устойчивостта на прилагане на модела – това са, най-общо казано, **първо**, процесът на самооценка, включително идентифицирането на мерките за подобрене, **второ**, неговите непосредствени резултати и ефекти върху изпълнението на организацията и, **трето**, степента на зрялост на организацията при прилагането на цялостното управление на качеството като ефект и въздействие на постигнатите резултати, включително при изпълнение на мерките за подобрене. Тук се има предвид по-широкото разбиране за организационно съвършенство, което е в съответствие с разбирането и прилагането на *Осемте принципа на цялостното управление на качеството*: (1)Ориентация към резултати; (2)Фокус върху гражданите/потребителите; (3)Лидерство и постоянство на целите; (4)Управление чрез процеси и факти; (5)Развитие и участие на хората; (6)Непрекъснато учене, иновации и усъвършенстване; (7)Развитие на партньорства; (8)Социална отговорност.

³ Приложение 1 Въпросник

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

www.eufunds.bg

Отчитайки административната специфика на участващите в изследването организации, от самото начало екипът планира да проведе (съпоставителен) анализ на резултатите по различните видове организации. Това са областни и общински администрации (администрации на еднолични териториални органи на изпълнителната власт), териториални звена на централни администрации на изпълнителната власт, централни администрации на изпълнителната власт. Така се получи възможност да бъдат представени общото и специфичното в практиките от прилагане на модела CAF в администрациите и постигнатите резултати при усъвършенстване на качеството.

По определени теми, в подкрепа на доминиращите във въпросника затворени въпроси, бяха формулирани отворени въпроси. Целта беше, в свободна форма на изказ, организациите да споделят свои мнения и оценки, произтичащи от опита им по прилагане на модела CAF. Това се оказа наистина полезно за по-дълбокото разбиране на идентифицирани чрез анализа на отговорите на затворените въпроси специфики.

2.2. Анкетата. Многообразие от роли на участниците в процеса.

Анкетата беше замислена и създадена като средство за извличане на необходимата информация относно факти и доказателства за добрите практики на приложилите модела CAF организации чрез възприятията на участниците в процеса на прилагане⁴. Последващият анализ на получените отговори и резултатите има за цел да се добие това знание, чрез което се осъществява обратна връзка на подобрене, с източник от измерените възприятия на участниците. Да се цени перцепцията на главни заинтересовани страни е характерна особеност на подхода на цялостно управление на качеството в доктрината на модела CAF. И тук отново, това специфично знание ще позволи да бъде очертан общ профил на ефективността, ефикасността и устойчивостта на прилагането на инструмента за организационно съвършенство CAF в организациите, в периода 2017-2020 година, но вече видян през възприятията на участниците в него.

Споделеното от участвалите в анкетата ръководители и служители възприятие и виждане е под условието на гледната им точка, а тя се определя, в много голяма степен, от ролята им на участници в процеса на прилагане. По този начин, различните етапи в цялостния процес на прилагане на модела CAF в организацията създават многообразието от роли на участниците в него. Това многообразие се разширява и от допустимото по доктрината и логиката на провеждане съчетаване на приети в различните етапи на процеса роли.

И отново тук, както и при логиката на изграждане и анализ на резултатите на въпросника, в контекста на обективното многообразие от роли, изследването си поставя за цел да определи общото и специфичното, което характеризира съвкупността от роли и всяка една от тях, поотделно. Така и препоръките, които анализът би извел, биха били адресирани към подходящия адресат по специфичен, съответстващ на ролята, начин.

⁴ Приложение 2 Анкета
Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.
www.eufunds.bg

В тази си част (анкетата) изследването, съвсем логично, е с фокус върху хората в организацията. Това даде основание на екипа, още при конструирането на анкетата, да избере да следва структура, която наподобява т. нар. „пирамида на Дилтс“. Без да са изрично посочени на анкетираните, въпросите от анкетата са подбрани по такъв начин, че да дадат информация освен за РОЛЯТА (за което стана дума по-горе), но и за СРЕДАТА, ПОВЕДЕНИЕТО, СПОСОБНОСТИТЕ, УБЕЖДЕНИЯТА И ЦЕННОСТИТЕ, ИДЕНТИЧНОСТТА, ЦЕЛИТЕ и МОТИВИТЕ, които характеризират, като негови различни аспекти, участието на даден ръководител или служител в процеса на прилагане на модела CAF в организацията. Структурираният подход, който пирамидата на Дилтс предлага за целите на подобреното, се основава на разбирането, че възникващи на дадено (нейно) ниво проблеми могат да намерят решенията си на съседното ниво, доколкото възникват като негови проекции и влияние.

Отново, както и при Въпросника, в Анкетата са включени отворени въпроси. Тяхната функция е да добавят към отговорите на затворените въпроси, които я доминират, яснота и фокус върху съществени за прилагането на модела аспекти. При това, ползвайки се от свободата на изказ на мнението и оценката, която форматът предлага, те се оказват съществена подкрепа в разбирането относно възприятието на участниците за процеса.

2.3.Интервюто.

Интервюто, съставено от 23 отворени въпроси⁵, има за цел да прецизира, изясни и допълни някои аспекти, които имат нужда от това, след като са анализирани резултатите от предишните два инструмента – въпросник и анкета. Резултатите от анализа на интервютата допринасят за изясняване на тенденциите, очертани от отговорите на организациите и целевите групи участници, получени във въпросника и анкетата, и са основа за подкрепа на изводите и извличане на предложения и препоръки за укрепване устойчивостта на модела.

⁵ Приложение 3 Интервю
Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.
www.eufunds.bg

III. ОРГАНИЗАЦИЯТА. ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ВЪПРОСНИКА.

3.1. Прилагане на инструмента CAF в администрациите

Представяне на данните (фиг.3)

ПРИЛАГАНЕ НА ИНСТРУМЕНТА CAF В АДМИНИСТРАЦИИТЕ												
ВИД АДМИНИСТРАЦИЯ	ОБЩНСКИ АДМИНИСТРАЦИИ			ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ			ТЕРИТОРИАЛНИ ЗВЕНА			ЦЕНТРАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ		
ОТГОВОРИ/ОТНОСИТЕЛЕН ДЯЛ, %	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО
Въпрос 1: Процесът на прилагане на модела CAF стартира с висока степен на ангажираност и активно участие на цялото ръководство (политически кабинет и висши държавни служители) на организацията.	40.9%	81.8%	18.2%	46.2%	92.3%	7.7%	53.8%	76.9%	23.1%	60.0%	90.0%	0.0%
Въпрос 2: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на определяне на участниците в процеса на прилагане на модела.	31.8%	90.9%	0.0%	61.5%	100.0%	0.0%	61.5%	84.6%	15.4%	75.0%	95.0%	0.0%
Въпрос 3: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на ролите и отговорностите на участниците в процеса на прилагане на модела.	40.9%	90.9%	4.5%	61.5%	100.0%	0.0%	61.5%	84.6%	7.7%	60.0%	90.0%	5.0%
Въпрос 4: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на ресурсите за прилагане на модела.	40.9%	86.4%	13.6%	53.8%	100.0%	0.0%	53.8%	84.6%	15.4%	50.0%	90.0%	5.0%
Въпрос 5: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на времевата рамка на прилагане на модела.	40.9%	86.4%	9.1%	38.5%	92.3%	7.7%	38.5%	84.6%	0.0%	55.0%	70.0%	20.0%
Въпрос 6: Коммуникационният план беше изпълняван по време на всички фази от самооценката.	36.4%	86.4%	13.6%	23.1%	84.6%	7.7%	53.8%	84.6%	15.4%	55.0%	85.0%	5.0%
Въпрос 7: Коммуникационният план беше ясно адресиран към всички вътрешни участници в процеса (ръководителите на средно и висше равнище, както и служителите на всички нива) и стимулира включването им в процеса на самооценка.	36.4%	90.9%	0.0%	38.5%	92.3%	0.0%	53.8%	76.9%	15.4%	60.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 8: Изборът на всички участници в групата за самооценка и определянето на тяхната роля бе въз основа на конкретни критерии - познаване на организацията, личните им знания, умения, нагласи и опит, както и представителност на всички организационни звена и нива.	59.1%	95.5%	0.0%	76.9%	100.0%	0.0%	76.9%	84.6%	15.4%	75.0%	95.0%	5.0%
Въпрос 9: Планирането и провеждането на обучителните дейности на групите за самооценка са с потвърдена в хода на самооценката ефективност.	50.0%	90.9%	0.0%	53.8%	92.3%	0.0%	69.2%	92.3%	7.7%	65.0%	90.0%	0.0%
Въпрос 10: Събирането и предоставянето на документи и информация за целите на самооценката обхваща по адекватен начин всички релевантни процеси/проекти и резултати на организацията, както и всички области на модела.	54.5%	90.9%	0.0%	53.8%	92.3%	0.0%	84.6%	84.6%	15.4%	70.0%	100.0%	0.0%
Въпрос 11: Процесът по постигане на консенсус в групата за самооценка бе ефективен и всеобхватен - индивидуалните оценки бяха документирани и обсъдени и консенсусът бе съгласуван официално от всички участници по отношение на силните страни, областите за подобрение и резултатите.	59.1%	95.5%	0.0%	76.9%	100.0%	0.0%	69.2%	100.0%	0.0%	70.0%	100.0%	0.0%
Въпрос 12: Докладът за самооценката обхваща и дава оценка по всички под-критерии на модела въз основа изчерпателно посочени сили и области за подобрение. Докладът съдържа и адекватно адресирани мерки за подобрение.	50.0%	90.9%	0.0%	84.6%	100.0%	0.0%	76.9%	100.0%	0.0%	80.0%	100.0%	0.0%
Въпрос 13: Окончателният доклад за самооценката е представен и обсъден с ръководството на организацията на официални и документирани срещи, по време на които е на правен детайлен анализ на силните и слабите страни и са дадени препоръки за мерки за подобрение.	40.9%	86.4%	4.5%	46.2%	92.3%	7.7%	61.5%	92.3%	7.7%	60.0%	85.0%	5.0%
Въпрос 14: Основните резултати от самооценката са комуникирани със служителите в организацията и основните заинтересовани страни, посредством подробна информация, поднесена по официален начин, чрез подходящите средства.	36.4%	77.3%	9.1%	61.5%	100.0%	0.0%	69.2%	76.9%	23.1%	55.0%	85.0%	5.0%
Въпрос 15: Предложенията за мерки за подобрение се базират на детайлен и документиран анализ (срещи и т.н.) на всички резултати от самооценката, отразени в доклада.	54.5%	81.8%	4.5%	61.5%	100.0%	0.0%	53.8%	92.3%	7.7%	75.0%	95.0%	5.0%
Въпрос 16: Приоритизацията на предложените мерки за подобрения бе въз основа на ясно определени и синхронизирани критерии - за всяка отделна фаза и дейност, чрез подробна времевая рамка за изпълнение, преглед и проверки по време на изпълнението на мерките.	45.5%	86.4%	0.0%	46.2%	100.0%	0.0%	53.8%	84.6%	15.4%	60.0%	90.0%	0.0%
Въпрос 17: Определени са индикатори, цели и измерители за резултат от мерките за подобрения, които са дефинирани по цялостен, количествен и последователен начин за всяка мярка.	50.0%	86.4%	0.0%	53.8%	84.6%	7.7%	69.2%	76.9%	7.7%	65.0%	95.0%	0.0%
Въпрос 18: Индикаторите и целите взимат под внимание очакваното изпълнение и резултати, по отношение на конкретни продукти и въздействия, ефективност, ефикасност и външен сравнителен анализ.	31.8%	90.9%	0.0%	38.5%	92.3%	7.7%	53.8%	84.6%	7.7%	45.0%	95.0%	0.0%
Въпрос 19: Планът за действие е интегриран в стратегическия план на организацията, като дейността по самооценката и последващият план за действие са формализирани, като част от процеса по стратегическо планиране и контрол.	18.2%	68.2%	13.6%	30.8%	84.6%	15.4%	53.8%	84.6%	15.4%	55.0%	80.0%	5.0%
Въпрос 20: Комуникацията на плана за подобрение е проведена с различни целеви групи, с подходящата информация, посредством подходящите медии, като е документирана по подходящ начин.	22.7%	72.7%	18.2%	7.7%	61.5%	23.1%	30.8%	84.6%	15.4%	30.0%	65.0%	10.0%
Въпрос 21: Предоставена е информация на всички заинтересовани страни за статуса на изпълнение на дейностите, напредъка, извършени оценки на изпълнението и опит, във всички основни фази на плана за подобрения.	27.3%	72.7%	13.6%	7.7%	69.2%	15.4%	30.8%	76.9%	15.4%	30.0%	80.0%	0.0%
Въпрос 22: Научените уроци от прилагането на модела (включително за добри практики или допуснати грешки) и възможностите за разширяване на опита са документирани и анализирани от организацията.	22.7%	63.6%	18.2%	23.1%	84.6%	7.7%	30.8%	69.2%	15.4%	40.0%	75.0%	5.0%
Въпрос 23: Резултатите от анализа на научените уроци от прилагането на CAF са комуникирани в организацията, за целите на подобряването, по подходящ начин.	22.7%	59.1%	22.7%	23.1%	76.9%	7.7%	46.2%	76.9%	15.4%	40.0%	80.0%	10.0%
Въпрос 24: Отговорните лица/звена за изпълнение на цялостния план за подобрение и за отделните проекти и дейности в него са определени на подходящото ниво и в съответствие с дейностите, които трябва да се изпълняват.	40.9%	81.8%	4.5%	61.5%	100.0%	0.0%	69.2%	69.2%	23.1%	65.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 25: Делегирането на отговорности е официално определено и комуникирано на всички заинтересовани страни, за да се гарантира прозрачност и да се насърчи активното им участие и съзидателност.	50.0%	86.4%	4.5%	23.1%	92.3%	0.0%	61.5%	69.2%	30.8%	55.0%	85.0%	5.0%
Въпрос 26: Осъществени са мониторинг на всички основни етапи от изпълнението на мерките за подобрение с участието на основните заинтересовани страни, като се предоставя официална и публична обратна връзка за напредъка, междинните и крайните резултати.	18.2%	63.6%	13.6%	23.1%	61.5%	30.8%	23.1%	61.5%	30.8%	40.0%	75.0%	15.0%
MEDIAN	40.9%	86.4%	4.5%	46.2%	92.3%	0.0%	53.8%	84.6%	15.4%	60.0%	87.5%	5.0%
AVERAGE	39.3%	82.9%	7.2%	45.3%	90.2%	5.6%	56.2%	82.2%	13.9%	57.3%	86.9%	4.0%

Фигура 3 - Прилагане на инструмента CAF в администрациите

Общи констатации:

С най висока **средна стойност на относителния дял на позитивните отговори („да“ и „по-скоро да“)** са областните администрации (90,2%), последвани от централните администрации на изпълнителната власт (86,9%), общинските администрации (82,9%) и териториалните звена на централните администрации на изпълнителната власт (82,2%). При всички тях средните стойности на относителните дялове на позитивните отговори са с по-ниска стойност от медианата (фиг. 4.). Следователно, повече от половината от стойностите на данните надвишават средната им стойност.



Фигура 4 – относителен дял на позитивните отговори

Нека проследим резултатите по отношение на категоричността на изразената позитивна оценка, чрез **средните стойности на относителните дялове категорично позитивните отговори („да“)**. С най-висока е средната стойност при централните администрации (57,3%), последвани от териториалните звена (56,2%), областните администрации (45,3%) и общинските администрации (39,3%). И в този случай средните стойности на относителните дялове на позитивните отговори са с по-ниска стойност от медианата (фиг. 5). Следователно, отново повече от половината от стойностите на данните надвишават средната им стойност.



Фигура 5 – относителен дял на категорично позитивните отговори

Третият тип изследвани отговори са тези, с индикация за отрицателна оценка. При **средните стойности на относителните дялове на негативните отговори („не“ и „по-скоро не“)** водят териториалните звена (13,9%), следвани от общинските администрации (7,2%), областните администрации (5,6%) и централните администрации на изпълнителната власт (4,0%)(фиг. 6).



Фигура 6 – относителен дял на отрицателните отговори

И така, общата констатация е за много високо общо ниво на относителните дялове на позитивните отговори, като при всички видове администрации, с изключение на общинските администрации, то се определя с доминиращия относителен дял в интегралния показател на отговорите с категорично „да“. Във всеки един от случаите относителният дял дори само на категорично позитивните отговори надхвърля в пъти интегралния показател на относителния дял на отрицателните отговори „не“ и „по-скоро не“ (т.е. сумата от отговори „не“ и „по-скоро не“). Практически, в преобладаващите случаи,

разпределенията на позитивните отговори сочат, че повече от половината от установените стойности надхвърлят средната по големина.

По-долу са представени, изведени за по-лесно сравнение, относителните дялове по въпроси, получили категорична подкрепа в най-голяма степен (фиг.7) (цветово кодиране – зелено/червено, в бяло е най-близката до средната стойност, която е в жълто, най-долу в таблицата).

ПРИЛАГАНЕ НА ИНСТРУМЕНТА CAF В АДМИНИСТРАЦИИТЕ					
ВИД АДМИНИСТРАЦИЯ	ОБЩИНСКИ И АДМИНИСТРАЦИИ	ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ	ТЕРИТОРИАЛНИ ЗВЕНА	ЦЕНТРАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ	
ОТГОВОРИ/ОТНОСИТЕЛЕН ДЯЛ, %	ДА	ДА	ДА	ДА	
Въпрос 1: Процесът на прилагане на модела CAF стартира с висока степен на ангажираност и активното участие на цялото ръководство (политически кабинет и висши държавни служители) на организацията.	40.9%	46.2%	53.8%	60.0%	50.2%
Въпрос 2: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на определяне на участниците в процеса на прилагане на модела.	31.8%	61.5%	61.5%	75.0%	57.5%
Въпрос 3: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на ролите и отговорностите на участниците в процеса на прилагане на модела.	40.9%	61.5%	61.5%	60.0%	56.0%
Въпрос 4: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на ресурсите за прилагане на модела.	40.9%	53.8%	53.8%	50.0%	49.7%
Въпрос 5: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на времевата рамка на прилагане на модела.	40.9%	38.5%	38.5%	55.0%	43.2%
Въпрос 6: Комуникационният план беше изпълняван по време на всички фази от самооценката.	36.4%	23.1%	53.8%	55.0%	42.1%
Въпрос 7: Комуникационният план беше ясно адресиран към всички вътрешни участници в процеса (ръководителите на средно и висше равнище, както и служителите на всички нива) и стимулира включването им в процеса на самооценка.	36.4%	38.5%	53.8%	60.0%	47.2%
Въпрос 8: Изборът на всички участници в групата за самооценка и определянето на тяхната роля бе въз основа на конкретни критерии - познаване на организацията, личните им знания, умения, нагласи и опит, както и представителност на всички организационни звена и нива.	59.1%	76.9%	76.9%	75.0%	72.0%
Въпрос 9: Планирането и провеждането на обучителните дейности на групите за самооценка са с потвърдена в хода на самооценката ефективност.	50.0%	53.8%	69.2%	65.0%	59.5%
Въпрос 10: Събирането и предоставянето на документи и информация за целите на самооценката обхваща по адекватен начин всички релевантни процеси/проекти и резултати на организацията, както и всички области на модела.	54.5%	53.8%	84.6%	70.0%	65.8%
Въпрос 11: Процесът по постигане на консенсус в групата за самооценка бе ефективен и всеобхватен - индивидуалните оценки бяха документирани и обсъдени и консенсусът бе съгласуван официално от всички участници по отношение на силните страни, областите за подобрене и резултатите.	59.1%	76.9%	69.2%	70.0%	68.8%
Въпрос 12: Докладът за самооценката обхваща и дава оценка по всички под-критерии на модела въз основа на изчерпателно посочени силни страни и области за подобрене. Докладът съдържа и адекватно адресирани мерки за подобрене.	50.0%	84.6%	76.9%	80.0%	72.9%
Въпрос 13: Окончателният доклад за самооценката е представен и обсъден с ръководството на организацията на официални и документирани срещи, по време на които е направен детайлен анализ на силните и слабите страни и са дадени препоръки за мерки за подобрене.	40.9%	46.2%	61.5%	60.0%	52.2%
Въпрос 14: Основните резултати от самооценката са комуникирани със служителите в организацията и основните за заинтересовани страни, посредством подробна информация, поднесена по официален начин, чрез подходящите средства.	36.4%	61.5%	69.2%	55.0%	55.5%
Въпрос 15: Предложенията за мерки за подобрене се базират на детайлен и документиран анализ (срещи и т.н.) на всички резултати от самооценката, отразени в доклада.	54.5%	61.5%	53.8%	75.0%	61.2%
Въпрос 16: Приоритизацията на предложените мерки за подобрене бе въз основа на ясно определени и синхронизирани критерии - за всяка отделна фаза и дейност, чрез подробна времевата рамка за изпълнение, преглед и проверки по време на изпълнението на мерките.	45.5%	46.2%	53.8%	60.0%	51.4%
Въпрос 17: Определени са индикатори, цели и измерители за резултат от мерките за подобрене, които са дефинирани по цялостен, количествен и последователен начин за всяка мярка.	50.0%	53.8%	69.2%	65.0%	59.5%
Въпрос 18: Индикаторите и целите взимат под внимание очакваното изпълнение и резултати, по отношение на конкретни продукти и въздействия, ефективност, ефикасност и външен сравнителен анализ.	31.8%	38.5%	53.8%	45.0%	42.3%
Въпрос 19: Планът за действие е интегриран в стратегическия план на организацията, като дейността по самооценката и последващият план за действие са формализирани, като част от процеса по стратегическо планиране и контрол.	18.2%	30.8%	53.8%	55.0%	39.4%
Въпрос 20: Комуникацията на плана за подобрене е проведена с различните целеви групи, с подходящата информация, посредством подходящите медии, като е документирана по подходящ начин.	22.7%	7.7%	30.8%	30.0%	22.8%
Въпрос 21: Предоставена е информация на всички заинтересовани страни за статуса на изпълнение на дейностите, напредъка, извършени оценки на изпълнението и опит, във всички основни фази на плана за подобрене.	27.3%	7.7%	30.8%	30.0%	23.9%
Въпрос 22: Научените уроци от прилагането на модела (включително за добри практики или допуснати грешки) и възможностите за разширяване на опита са документирани и анализирани от организацията.	22.7%	23.1%	30.8%	40.0%	29.1%
Въпрос 23: Резултатите от анализа на научените уроци от прилагането на CAF са комуникирани в организацията, за целите на подобреното, по подходящ начин.	22.7%	23.1%	46.2%	40.0%	33.0%
Въпрос 24: Отговорните лица/звена за изпълнение на цялостния план за подобрене и за отделните проекти и дейности в него са определени на подходящо ниво и в съответствие с дейностите, които трябва да се изпълняват.	40.9%	61.5%	69.2%	65.0%	59.2%
Въпрос 25: Делегирането на отговорности е официално определено и комуникирано на всички заинтересовани страни, за да се гарантира прозрачност и да се насърчи активното им участие и сътрудничество.	50.0%	23.1%	61.5%	55.0%	47.4%
Въпрос 26: Осъществен е мониторинг на всички основни етапи от изпълнението на мерките за подобрене с участието на основните заинтересовани страни, като се предоставя официална и публична обратна връзка за напредъка, междинните и крайните резултати.	18.2%	23.1%	23.1%	40.0%	26.1%
MEDIAN	40.9%	46.2%	53.8%	60.0%	
AVERAGE	39.3%	45.3%	56.2%	57.3%	

Фигура 7 – относителни дялове на положителните отговори по въпроси

Със син цвят са маркирани тези въпроси, при които категоричността на утвърждаване е най-силна, а сред тях – с подчертаване на текста (**bold**) – тези, които изявяват специфика („аномалия“) по вид администрации.

Очевидно е, че етапът в цялостния процес на прилагане на инструмента за организационно съвършенство CAF от определяне на състава на групата за самооценка и разпределяне на ролите на участниците в нея до съставяне на доклада за самооценката е компактно високо оценен (**Въпроси 8 – 12**). Докладът за самооценката е най-високо оценен и категорично подкрепен в качествата си (**Въпрос 12 Докладът за самооценката обхваща и дава оценка по всички под-критерии на модела въз основана изчерпателно посочени силни страни и области за подобрене. Докладът съдържа и адекватно адресирани мерки за подобрене.**), като тук относителните дялове са в диапазона от 84,6% (областни администрации) до 50% (общинските администрации), през 80% (централните администрации) и 76,9% (териториалните звена). Този много висок процент на подкрепа и доверие за докладите за самооценката им отрежда ролята на стълб и важен репер в цялостния процес на прилагане на модела. Още тук се очертава извод, че при тази висока степен на доверие към създаването и съдържанието на доклада за самооценката, оценките на останалите етапи се „калибрират“ чрез съответствието на предприетото и постигнатото спрямо заложеното в доклада за самооценката – силните страни, областите за подобрене, (препоръчаните) мерки за подобрене. Тази констатация пряко кореспондира и се подкрепя от високите оценки на категорично съгласие относно детайлния и документиран анализ, на който се базират предложенията за мерки за подобрене (**Въпрос 15**) – от 75% (централни администрации) до 53,8% (териториални звена), през 61,5% (областните администрации) и 54,5% (общинските администрации). Отново свързана с този контекст е подкрепата за категорично позитивната констатация относно определяне на индикатори, цели и измерители за резултата на мерките за подобрене (**Въпрос 17**) – от 69,2% (териториалните звена) до 50% (общинските администрации), през 65% (централните администрации) и 53,8% (областните администрации).

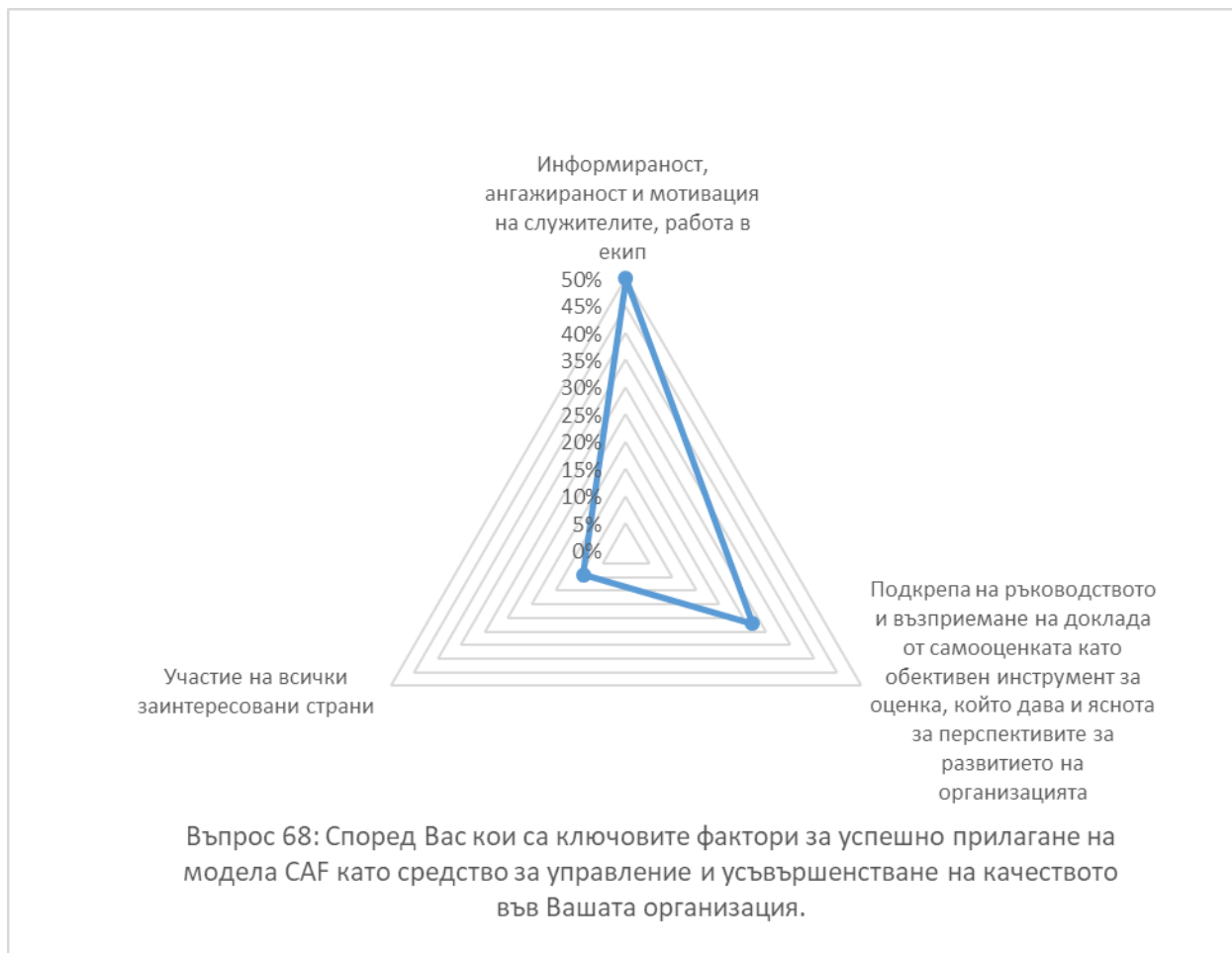
Следва да посочим специално спецификата („аномалии“) в оценките на други два подкрепени с висока категоричност въпроси/констатации. На първо място това е **Въпрос 2**, който е свързан с оценка на адекватността на планиране на процеса на прилагане на модела CAF (*Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на определяне на участниците в процеса на прилагане на модела*). Тук най-категорична е подкрепата от страна на централните администрации (75%), следвани от териториалните звена и областните администрации, на еднакво ниво (61,5%). Аномалията откриваме в тези 31,8% при общинските администрации – сама по себе си много висока стойност, но практически близо два пъти по-ниска от непосредствено следващите я. Липсата на категоричност у общините по отношение на адекватността на планиране на прилагането на модела наложи допълнително изследване чрез преглед на релевантни към този проблем отговори на

отворените въпроси, дадени от общините.

Анализът на отговорите на общините на отворените въпроси във **Въпросника (Въпрос 29: Моля посочете, въз основа на Вашия опит, кои са според Вас ефективните методи и фактори за успешното изпълнение на Плана?)(фиг. 8) и Въпрос 68: Според Вас, кои са ключовите фактори за успешно прилагане на модела CAF като средство за управление и усъвършенстване на качеството във Вашата организация?)(фиг. 9).** нарежда на първите места следните причини за недостатъчно адекватното определянето на участниците в процеса, а именно: липсата на заинтересованост у ръководството и честата му смяна; липсата на мотивация у служителите и неудовлетвореност от заплащането, както и текучеството на персонала; информираност на служителите и работа в екип.



Фигура 8 – диаграма на отговори на въпрос 29 предоставен от общините



Фигура 9 – диаграма на отговори на въпрос 68 предоставен от общините

Анализирането на отговорите на въпросите от интервюто дава основание да се потвърдят или отхвърлят хипотезите, формулирани след анализа на въпросника и анкетата. В случая, анализирайки **Въпрос 4** от **Интервюто: При следваща самооценка как да бъде определен съставът на групата, за да бъде гарантиран принципът на доброволност?**, ние събираме идеи как могат да се преодолеят установените предизвикателства. В случая едно от възможните решения за проблема с ниската мотивация на служителите, е прилагането на принципа за доброволно участие при подбора на участници в процеса. Процесът на набирането и подбора на кандидати за участие в самооценката трябва да бъде предшестван от комуникационна кампания за ползите от прилагането на модела CAF за организацията и за участниците.

Подобно е и положението с отговорите на **Въпрос 24** (*Отговорните лица/звена за изпълнение на цялостния план за подобрене и за отделните проекти и дейности в него са определяни на подходящото ниво и в съответствие с дейностите, които трябва да се изпълнят*). Тук отново, при базово висока стойност на относителния дял от 40,9%, общините съобщават съществено по-ниско ниво на категоричност – сравнено с 69,2% на териториалните администрации, 65% на централните администрации и 61,5% при

областните администрации. И тук, както и по-горе, по-ниската степен на категоричност у общинските администрации наложи допълнителен преглед на релевантните към този проблем отговори на отворените въпроси, дадени от общините.

При анализа на отворените въпроси от Въпросника, като основен фактор за успешното изпълнение на плана при общините, се очертава доброто планиране, мониторингът и контролът (27%), добрата комуникация (23%); ангажираността и подкрепата на ръководството (18%); и участието на мотивиран и ангажиран екип (14%).

Тук централната администрация дава висока оценка (40%) на факторите за успешното изпълнение на плана, като освен добро планиране и мониторинга на изпълнението, добавя и комуникирането на напредъка в изпълнението на плана. Областните администрации добавят акцента върху осигуряване на синхрон между планирането и стратегическото изпълнение, включително формулиране на ясни резултати и ресурси за тяхното постигане.

Отговорите на въпросите на общините в **Интервюто (Въпрос 6: Как според вас може да се засили ангажираността на ръководителите на администрацията в процеса на прилагане на самооценката и изпълнение на Плана за подобрене?)** дават някои идеи как да се преодолее недостатъчната ангажираност на ръководството им. Счита се, че по-доброто запознаване на ръководствата на общините с ползите и ефектите от прилагането на модела, обменът и популяризирането на добрите практики, както и популяризирането на етикета „Ефективен CAF потребител“, присъждането му на достатъчно висок форум и повишаването на неговата атрактивност, биха спомогнали за мотивирането на ръководството на общините.

След краткия анализ на данните от степента на категоричност на подкрепата за констатациите, съдържащи се във въпросите относно прилагането на инструмента в администрациите, следва прегледът и тези относно несъгласието и констатираните „дефицити“.

Следва да отбележим още тук, че във всички групи, по видове администрации, категорично преобладава подкрепата за констатациите срещу несъгласието с тях. Така е и при общинските администрации (39,3% срещу 7,2), и при областните администрации (45,3% срещу 5,6%), както и при териториалните администрации (56,2% към 13,9%), както и, особено, при централните администрации (57,3% към 4%). Въпреки това, с оглед дължимо подобрене, е важно да проследим и анализираме и индикациите за несъгласие с предлаганите констатации. Както ще видим по-долу, по някои от тях относителният дял на изразилите несъгласие е съществено по-висок спрямо другите видове администрации, което очертава специфика (фиг 10).

ПРИЛАГАНЕ НА ИНСТРУМЕНТА CAF В АДМИНИСТРАЦИИТЕ				
ВИД АДМИНИСТРАЦИЯ	ОБЩИНСКИ АДМИНИСТРАЦИИ	ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ	ТЕРИТОРИАЛНИ ЗВЕНА	ЦЕНТРАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ
ОТГОВОРИ/ОТНОСИТЕЛЕН ДЯЛ, %	НЕ, ПО-СКОРО НЕ	НЕ, ПО-СКОРО НЕ	НЕ, ПО-СКОРО НЕ	НЕ, ПО-СКОРО НЕ
Въпрос 1: Процесът на прилагане на модела CAF стартира с висока степен на ангажираност и активното участие на цялото ръководство (политически кабинет и висши държавни служители) на организацията.	18.2%	7.7%	23.1%	0.0%
Въпрос 2: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на определяне на участниците в процеса на прилагане на модела.	0.0%	0.0%	15.4%	0.0%
Въпрос 3: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на ролите и отговорностите на участниците в процеса на прилагане на модела.	4.5%	0.0%	7.7%	5.0%
Въпрос 4: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на ресурсите за прилагане на модела.	13.6%	0.0%	15.4%	5.0%
Въпрос 5: Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия бе адекватно по отношение на времевата рамка на прилагане на модела.	9.1%	7.7%	0.0%	20.0%
Въпрос 6: Коммуникационният план беше изпълняван по време на всички фази от самооценката.	13.6%	7.7%	15.4%	5.0%
Въпрос 7: Коммуникационният план беше ясно адресиран към всички вътрешни участници в процеса (ръководителите на средно и висше равнище, както и служителите на всички нива) и стимулира включването им в процеса на самооценка.	0.0%	0.0%	15.4%	0.0%
Въпрос 8: Изборът на всички участници в групата за самооценка и определянето на тяхната роля бе въз основа на конкретни критерии - познаване на организацията, личните им знания, умения, нагласи и опит, както и представителност на всички организационни звена и нива.	0.0%	0.0%	15.4%	5.0%
Въпрос 9: Планирането и провеждането на обучителните дейности на групите за самооценка са с потвърдена в хода на самооценката ефективност.	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%
Въпрос 10: Събирането и предоставянето на документи и информация за целите на самооценката обхваща по адекватен начин всички релевантни процеси/проекти и резултати на организацията, както и всички области на модела.	0.0%	0.0%	15.4%	0.0%
Въпрос 11: Процесът по постигане на консенсус в групата за самооценка бе ефективен и всеобхватен - индивидуалните оценки бяха документирани и обсъдени и консенсусът бе съгласуван официално от всички участници по отношение на силните страни, областите за подобрене и резултатите.	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Въпрос 12: Докладът за самооценката обхваща и дава оценка по всички под-критерии на модела въз основа на изчерпателно посочени силни страни и области за подобрене. Докладът съдържа и адекватно адресирани мерки за подобрене.	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Въпрос 13: Окончателният доклад за самооценката е представен и обсъден с ръководството на организацията на официални и документиранни срещи, по време на които е направен детайлен анализ на силните и слабите страни и са дадени препоръки за мерки за подобрене.	4.5%	7.7%	7.7%	5.0%
Въпрос 14: Основните резултати от самооценката са комуникирани със служителите в организацията и основните заинтересовани страни, посредством подробна информация, поднесена по официален начин, чрез подходящите средства.	9.1%	0.0%	23.1%	5.0%
Въпрос 15: Предложенията за мерки за подобрене се базират на детайлен и документиран анализ (срещи и т.н.) на всички резултати от самооценката, отразени в доклада.	4.5%	0.0%	7.7%	5.0%
Въпрос 16: Приоритизацията на предложените мерки за подобрения бе въз основа на ясно определени и синхронизирани критерии - за всяка отделна фаза и дейност, чрез подробна времева рамка за изпълнение, преглед и проверки по време на изпълнението на мерките.	0.0%	0.0%	15.4%	0.0%
Въпрос 17: Определени са индикатори, цели и измерители за резултат от мерките за подобрения, които са дефинирани по цялостен, количествен и последователен начин за всяка мярка.	0.0%	7.7%	7.7%	0.0%
Въпрос 18: Индикаторите и целите взимат под внимание очакваното изпълнение и резултати, по отношение на конкретни продукти и въздействия, ефективност, ефикасност и външен сравнителен анализ.	0.0%	7.7%	7.7%	0.0%
Въпрос 19: Планът за действие е интегриран в стратегическия план на организацията, като дейността по самооценката и последващият план за действие са формализирани, като част от процеса по стратегическо планиране и контрол.	13.6%	15.4%	15.4%	5.0%
Въпрос 20: Комуникацията на плана за подобрене е проведена с различни целеви групи, с подходящата информация, посредством подходящите медии, като е документирана по подходящ начин.	18.2%	23.1%	15.4%	10.0%
Въпрос 21: Предоставена е информация на всички заинтересовани страни за статуса на изпълнение на дейностите, напредъка, извършени оценки на изпълнението и опит, във всички основни фази на плана за подобрения.	13.6%	15.4%	15.4%	0.0%
Въпрос 22: Научените уроци от прилагането на модела (включително за добри практики или допуснати грешки) и възможностите за разширяване на опита са документирани и анализирани от организацията.	18.2%	7.7%	15.4%	5.0%
Въпрос 23: Резултатите от анализа на научените уроци от прилагането на CAF са комуникирани в организацията, за целите на подобренето, по подходящ начин.	22.7%	7.7%	15.4%	10.0%
Въпрос 24: Отговорните лица/звена за изпълнение на цялостния план за подобрене и за отделните проекти и дейности в него са определяни на подходящото ниво и в съответствие с дейностите, които трябва да се изпълнят.	4.5%	0.0%	23.1%	0.0%
Въпрос 25: Делегирането на отговорности е официално определено и комуникирано на всички заинтересовани страни, за да се гарантира прозрачност и да се насърчи активното им участие и сътрудничество.	4.5%	0.0%	30.8%	5.0%
Въпрос 26: Съществен е мониторинг на всички основни етапи от изпълнението на мерките за подобрене с участието на основните заинтересовани страни, като се предоставя официална и публична обратна връзка за напредъка, междинните и крайните резултати.	13.6%	30.8%	30.8%	15.0%
MEDIAN	4.5%	0.0%	15.4%	5.0%
AVERAGE	7.2%	5.6%	13.9%	4.0%

Фигура 10 – относителни дялове на отрицателните отговори

Представените данни са стойностите на интегрален индикатор, съставен от сумата на относителните дялове на категорично отрицание („не“) и колебливо отрицание („по-скоро не“), по видове администрации. И тук, както и по-горе, ще се опитаме да изведем общото и специфичното (чрез откритите „аномалии“).

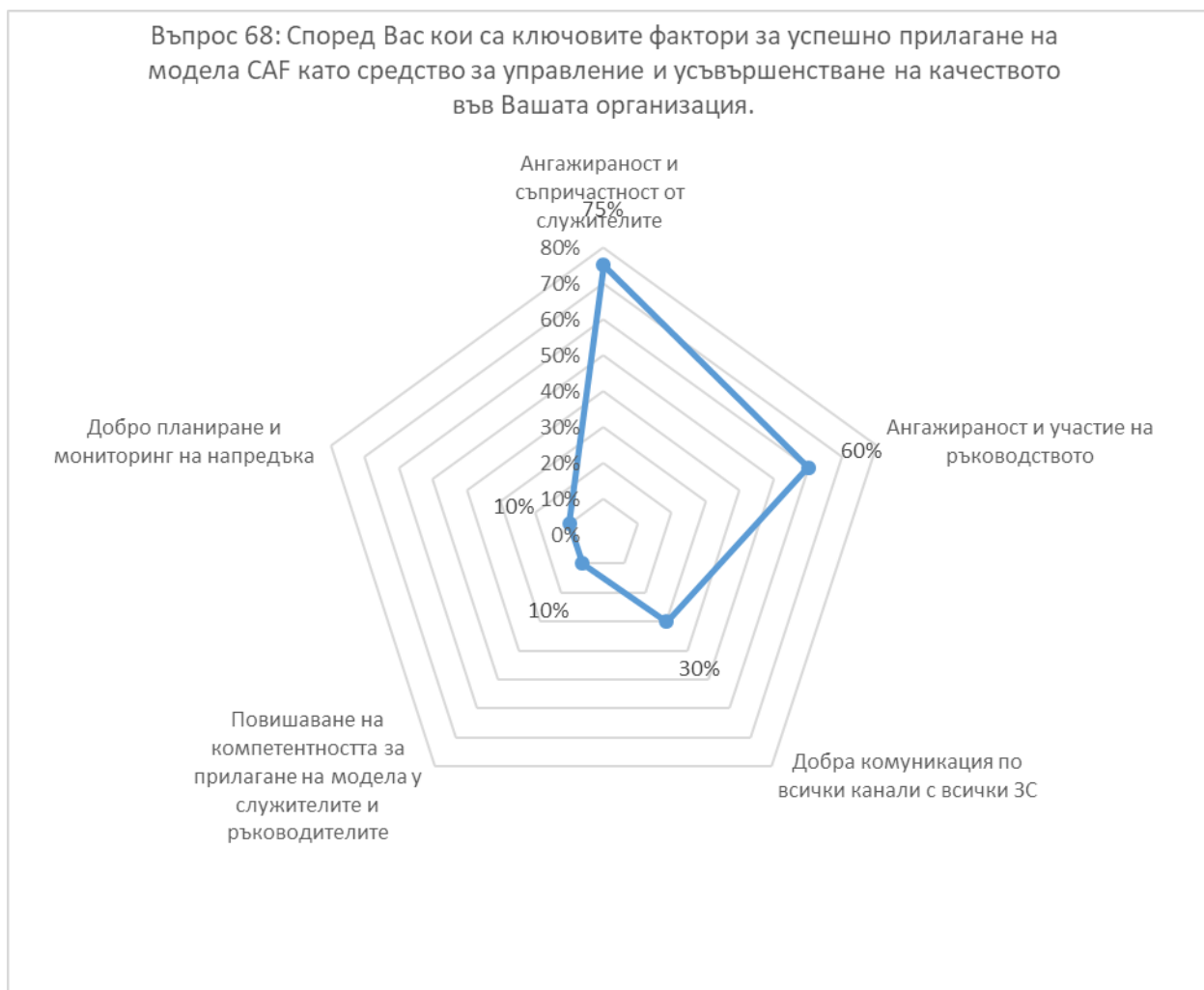
Анализът започва с разглеждане на общото. Видимо от резултатите, проблемните области, идентифицирани чрез високи стойности на относителните дялове на отрицание (отсъствие) на добрите практики, заложили във формулировките на въпросите, са относно комуникацията на плана за подобрене (**Въпрос 20:** *Комуникацията на плана за подобрене е проведена с различните целеви групи, с подходящата информация, посредством подходящите медии, като е документирана по подходящ начин*) и на резултатите от анализа на научените уроци (**Въпрос 23:** *Резултатите от анализа на научените уроци от прилагането на CAF са комуникирани в организацията, за целите на подобренето, по подходящ начин*) – стига такъв въобще да е проведен.

Сериозни резерви, с проследима логически връзка с вече посочените, организациите имат и към осъществяването на мониторинга на изпълнението на мерките за подобрене (**Въпрос 26:** *Осъществен е мониторинг на всички основни етапи от изпълнението на мерките за подобрене с участието на основните заинтересовани страни, като се предоставя официална и публична обратна връзка за напредъка, междинните и крайните резултати.*). Доколкото този мониторинг е „условие, без което не може“, при провеждане на процедурата за външна обратна връзка (PEF), в част от организациите той се е провел в нейните рамки, т.е. причината да се направи мониторинг е участието в процедурата за външна обратна връзка, а не убедеността на ръководството, че мониторингът е важно условие за изпълнението на всеки план. Заедно с това, високият относителен дял на отрицанието тук е индикатор, че в останалите, които не са включени в процедура за обратна връзка, организации, мониторинг не се провежда. Това е така за близо една трета от областните администрации и териториалните звена. Докато относителният дял на организациите с проблем с мониторинга при общините и при централните администрации е съществено по-нисък, практически наполовина – около 15%.

Изявилите се специфики са не по-малко интересни и са повод за по-задълбочен анализ, на първо време – с привличане на отговорите от отворените въпроси.

Оказва се, че Делегирането на отговорности (**Въпрос 25:** *Делегирането на отговорности е официално определено и комуникирано на всички заинтересовани страни, за да се гарантира прозрачност и да се насърчи активното им участие и сътрудничество*) – е проблем в 30,8% от териториалните администрации. При това, областните администрации въобще не идентифицират такъв проблем, а само 4,5% от общините и 5% от централните администрации са го посочили. Изключително малкият размер на извадките, налага да сме предпазливи при генерализации, тъй като може да става въпрос за единични случаи. Това налага съпоставка с отговорите на отворените въпроси, релевантни по темата.

При анализа на отворения **Въпрос 68** (*Според Вас кои са ключовите фактори за успешно прилагане на модела CAF като средство за управление и усъвършенстване на качеството във Вашата организация?*) областните, общинските и териториалните администрации посочват като най-съществен фактор за успешното прилагане на CAF **добрата информираност, ангажираност и мотивация на служителите**, както и **екипната работа и приобщаване на всички служители в процеса на внедряване**. На второ място е поставен факторът **ръководство и възприемане на доклада от самооценката като обективен инструмент за оценка, който дава и яснота за перспективите за развитието на организацията**. Организациите от централна администрация допълват още и ангажираността на ръководството и на служителите за промяна (фиг.11). Въпреки, че териториалните администрации са идентифицирали сходни с останалите групи администрации фактори за успех, те не са провели достатъчно добре комуникацията, особено вътрешната, и това е довело до проблем при прозрачността и активното включване и участие на заинтересованите страни в процеса.



Фигура 11 – диаграма на отговори на въпрос 68 предоставен от организациите от ЦА

Следващият въпрос от Въпросника с аномално високи стойности от един тип администрации е **Въпрос 14**, съдържащ твърдението, че *основните резултати от самооценката са комуникирани със служителите в организацията и основните заинтересовани страни, посредством подробна информация, поднесена по официален начин, чрез подходящите средства*. Тук, отново, най-високите стойности са съобщени от териториалните администрации – 23,1%. Сравнено с 0,0% при областните администрации, 5% при централните и дори с тези 9,1% на общините, този относителен дял си остава в пъти по-голям.

Резултатите от проведеното Интервю потвърждават значението на вътрешната комуникация, което колегите от териториалните администрации последователно подчертават. При отговора на **Въпрос 9 от Интервюто**: *(Дайте предложения за устойчивост на модела CAF (моля посочете ги)*, териториалните администрации са идентифицирали **периодичната отчетност и комуникирането на резултатите и ползите** като фактор за по-голяма устойчивост. Това ще засили желанието за прилагане и непрекъснато подобрене на организацията. Следва да се комуникира с цялата администрация, за да се чувстват хората ангажирани, иначе си остава проект, известен на тесен кръг участници. Недостатъчната комуникация на резултатите и ползите са довели до аномалната стойност, отчетена по-горе.

Подобно е положението и с **Въпрос 5 от Въпросника**: *(Планирането на процеса на самооценка с прилагане на модела CAF и последващите действия е адекватно по отношение на времевата рамка на прилагане на модела)*. Тук, обаче, аномалната стойност е съобщена чрез отговорите на централните администрации – относителен дял от 20%, срещу 0,0% при териториалните звена, 7,7% при областните и 9,1% при общинските администрации. Разлика в повече от два пъти ни задължава за допълнителен анализ и сверка с отговорите на отворените въпроси.

Неслучайно при отговор на отворения **Въпрос 28**: *(Моля посочете въз основа на Вашия опит кои са според Вас основните проблеми/пречки за успешно изпълнение на Плана?)* 20% от централната администрация е определила **недостатъчното време за работа по внедряването поради натовареност с текущи задачи** (фиг. 12). Изводът, който се налага тук е, че има проблем при планирането на процеса, който е довел до претоварване на служителите и недостатъчна задълбоченост при извършване на самооценката. Независимо, че останалите администрации не са установили проблем с планирането на процеса и с неговата адекватност по отношение на времето, видно от Въпрос 5 по-горе, те са установили, че **недостигът на време е основен проблем**: при областните администрации - 31%, при общините – 41% и при териториалните звена – също 31%.

Въпрос 28: Моля посочете въз основа на Вашия опит кои са според Вас основните проблеми/пречки за успешно изпълнение на Плана?



Фигура 12 – диаграма на отговори на въпрос 28 предоставен от организациите от ЦА

И накрая, но съвсем не на последно място – аномалията в началото на процеса, се наблюдава при отговорите на **Въпрос 1**: Процесът на прилагане на модела CAF стартира с висока степен на ангажираност и активното участие на цялото ръководство (политически кабинет и висши държавни служители) на организацията. Тук негативните отговори са с 23,1% относителен дял при териториалните администрации и 18,2% при общините. За сравнение, при областните администрации делът е 7,7%, а при централните – 0,0% (фиг.

13)



Фигура 13 – относителен дял на негативните отговори

Този въпрос е оставен за самия край, защото при интерпретацията на данните можем да направим следното предположение – идентифицираното разпределение на отрицанието по отношение на **степената на ангажираност и участие на цялото ръководство на организацията (политически кабинет и висши държавни служители) е основополагащо и предопределящо**. То предопределя сумарния профил (на идентифицираните чрез отрицанието) на дефицитите по отношение на добри практики от прилагането на модела. Особено това личи при териториалните звена, където скептицизмът по отношение на състоялото се прилагане на модела е най-изявен. За да се потвърди това предположение, по-долу правим сверяване с отговорите на отворените въпроси от Въпросника и проведените структурирани интервюта.

Анализът на отворените въпроси **от Въпросника** категорично потвърждават ангажираността и подкрепата на ръководството като фактор за успешното прилагане на модела за управление на качеството. На **Въпрос 68:** *(Според Вас кои са ключовите фактори за успешно прилагане на модела CAF като средство за управление и усъвършенстване на качеството във Вашата организация)* централната администрация е оценила ангажираността и участието на ръководството с 60%, областната администрация – с 46%, общините – с 27%, а териториалните звена – с 31%. Освен като основен способстващ фактор, всички групи администрации са установили, че практически недостатъчната подкрепа от ръководството се е явила и като един от основните проблеми при внедряването на CAF (**Въпрос 28 от Въпросника:** *Моля посочете въз основа на Вашия опит кои са според Вас основните проблеми/пречки за успешно изпълнение на Плана?*).

И при все тази специфика, отново трябва да посочим общото – след момента, маркиран с **Въпрос 19:** *(Планът за действие е интегриран в стратегическия план на организацията, като дейността по самооценката и последващият план за действие са формализирани, като част от процеса по стратегическо планиране и контрол)*, следва рязко влошаване

на практиката на прилагане на модела. Това ни дава добро основание да твърдим, че това е следващ критичен маркер по хода на прилагане – без дължимото стратегическо и оперативно интегриране на плана за подобрене моделът не сработва и губи ефективност и ефикасност. Загубата на ефективност и ефикасност е основен източник на риск по отношение на устойчивостта на прилагане на модела CAF.

Констатации и изводи:

- Много високо ниво на относителните дялове на позитивните отговори – от 82% до 90% за всички администрации относно прилагането на модела CAF. Особено категорично това се наблюдава в онази част от процеса, която обхваща от определянето на състава на групата за самооценка и разпределяне на ролите на участниците в нея до съставяне на доклада за самооценката.
- Висок е процентът на подкрепа и доверие за доклада за самооценката – над 76%, който е важен междинен резултат в процеса на прилагане на модела CAF. Тук общините правят изключение със скромните 50%.
- Недостатъчно адекватно определяне на участниците в процеса, особено при общините – малко над една трета, в сравнение с над две-трети при останалите администрации, като вероятните причини са: липсата на заинтересованост у ръководството и честата му смяна; липсата на мотивация у служителите и неудовлетвореност от заплащането, както и текучеството на персонала; информираност на служителите и работа в екип.
- Недостатъчно подходящо ниво на определяне на отговорните за изпълнението на Плана звена или лица (особено при общините).
- Факторите за успешно изпълнение на Плана са: доброто планиране, мониторингът и контролът (27%), добрата комуникация (23%); ангажираността и подкрепата на ръководството (18%); и участието на мотивиран и ангажиран екип (14%), комуникирането на напредъка в изпълнението на плана.
- Недостатъчна е подкрепата от ръководството при внедряване на CAF в администрацията. Най-силна е подкрепата при централната администрация – 60%, докато в останалите е наполовина.
- Недостигът на време за работа по CAF е основен проблем, който е в резултат на лошо планиране и липса на ангажираност и подкрепа от ръководството.
- Няма добра комуникация на резултатите от изпълнението на Плана за подобрене, както и на „научените уроци“ от прилагането на модела.
- Мониторингът на изпълнението на Плана за подобрене не се прави навсякъде и с необходимата периодичност. Повече от една трета от териториалните и областните и териториалните администрации не се извършва такъв.

Възможни решения:

- По-доброто запознаване на ръководствата на администрациите с ползите и ефектите от прилагането на модела, обменът и популяризирането на добрите практики, както и популяризирането на етикета „Ефективен CAF потребител“, присъждането му на достатъчно висок форум и повишаването на неговата атрактивност биха спомогнали за мотивирането на ръководството на администрациите.
- Въвеждане на периодичен мониторинг на изпълнението и комуникация на резултатите и ползите от изпълнението на плана за подобрене.
- Подобряване на подбора при сформирание на екипа за самооценка и осигуряване на време за работа.

3.2. Прилагане на модела CAF в администрациите – резултати и ефекти

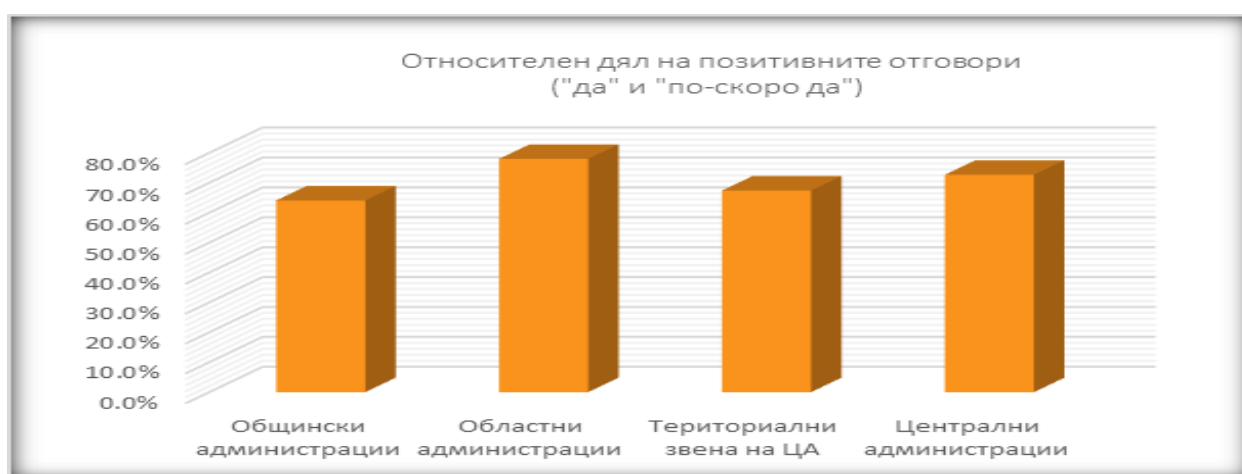
Представяне на данните (фиг. 14)

ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА CAF В АДМИНИСТРАЦИИТЕ - РЕЗУЛТАТИ И ЕФЕКТИ												
ВИД АДМИНИСТРАЦИЯ	ОБЩНСКИ АДМИНИСТРАЦИИ			ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ			ТЕРИТОРИАЛНИ ЗВЕНА			ЦЕНТРАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ		
ОТГОВОРИ/ОТНОСИТЕЛЕН ДЯЛ, %	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО
Въпрос 31: Определи ясна посока чрез разработване/актуализиране на мисията, визията и ценностите с участие на съответните заинтересовани страни и служители	31.8%	59.1%	22.7%	30.8%	92.3%	0.0%	61.5%	76.9%	23.1%	45.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 32: Регламентираща и извършва периодично преглед на мисията, визията и ценностите с цел отразяване на промените на външната среда.	18.2%	54.5%	27.3%	15.4%	76.9%	7.7%	46.2%	61.5%	38.5%	35.0%	80.0%	10.0%
Въпрос 33: Събира системно, анализира и преглежда информацията за заинтересованите страни, техните потребности, очаквания и удовлетвореност, определя техните основни настоящи и бъдещи нужди, и споделя тези данни в организацията.	13.6%	72.7%	27.3%	30.8%	84.6%	15.4%	38.5%	76.9%	23.1%	30.0%	80.0%	10.0%
Въпрос 34: Въвежда система за наблюдение, оценка и управление на процесите и партньорствата, които е в съответствие със стратегията, планирането, потребностите и очакванията на заинтересованите страни.	18.2%	54.5%	31.8%	38.5%	68.2%	23.1%	38.5%	69.2%	23.1%	30.0%	75.0%	5.0%
Въпрос 35: Разработва и актуализира стратегията и плановете на база информацията за промени във външната среда и резултатите от изпълнението на организацията.	31.8%	68.2%	18.2%	30.8%	84.6%	15.4%	38.5%	69.2%	30.8%	40.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 36: Разработва политика за социална отговорност и я интегрира в стратегията и плановете на организацията.	22.7%	63.6%	27.3%	38.5%	84.6%	0.0%	30.8%	69.2%	23.1%	35.0%	60.0%	15.0%
Въпрос 37: Трансформира стратегическите и оперативните цели на организацията в конкретни планове и задачи за отделните звена и за служителите на организацията, като определя приоритети, срокове, подходящи процеси и организационна структура.	22.7%	77.3%	22.7%	30.8%	92.3%	7.7%	38.5%	69.2%	23.1%	60.0%	80.0%	0.0%
Въпрос 38: Определя ясни и измерими цели и резултати за всяка организационна единица, с показатели за установяване на нивото на промяна, което трябва да бъде постигнато (очаквани резултати).	18.2%	68.2%	13.6%	46.2%	84.6%	15.4%	53.8%	61.5%	30.8%	55.0%	80.0%	5.0%
Въпрос 39: Разработва и приложи методи за наблюдение и измерване на резултатите от дейността на организацията на всички нива, с оценка на ефективността и ефикасността на изпълнението.	31.8%	59.1%	36.4%	15.4%	69.2%	23.1%	30.8%	69.2%	23.1%	45.0%	65.0%	15.0%
Въпрос 40: Разработва, комуникира и прилага политика за управление на човешките ресурси, в подкрепа на изпълнението на стратегията и плановете на организацията.	18.2%	77.3%	13.6%	38.5%	84.6%	0.0%	30.8%	69.2%	15.4%	40.0%	75.0%	10.0%
Въпрос 41: Създава и комуникира стратегия и план за развитие на компетентностите, включително за управленските и лидерските знания, умения и нагласи.	9.1%	50.0%	31.8%	7.7%	46.2%	46.2%	38.5%	61.5%	23.1%	30.0%	80.0%	10.0%
Въпрос 42: Подкрепя културата на отворена комуникация, диалог и насърчване на екипната работа, чрез информирани и консултиращи с служителите по ключови въпроси, свързани с организацията.	36.4%	72.7%	27.3%	46.2%	92.3%	0.0%	46.2%	76.9%	15.4%	50.0%	90.0%	5.0%
Въпрос 43: Насърча служителите да дават обратна връзка за качеството на управленските практики на своите преки и/или непосредствени ръководители.	27.3%	72.7%	22.7%	38.5%	69.2%	23.1%	46.2%	76.9%	7.7%	35.0%	80.0%	10.0%
Въпрос 44: Създава условия за иновации като развива и насърча използването на съвременни методи за обучение, учене чрез споделяне на добър опит, генерирането на идеи и продължения от служителите.	36.4%	63.6%	27.3%	53.8%	84.6%	7.7%	38.5%	61.5%	23.1%	30.0%	85.0%	5.0%
Въпрос 45: Провежда редовно анкети/проучвания сред персонала, като предоставя обратна връзка по отношение на анализа на резултатите от тях и предприетите действия за подобрене.	13.6%	36.4%	54.5%	30.8%	69.2%	23.1%	46.2%	69.2%	30.8%	35.0%	65.0%	25.0%
Въпрос 46: Насърча участието на гражданите/потребителите в процесите за вземане на решения от организацията - например, чрез участие в консултативни групи, изследвания, анкети, проучвания на общественото мнение и др.	27.3%	63.6%	22.7%	23.1%	53.8%	30.8%	15.4%	61.5%	15.4%	40.0%	80.0%	10.0%
Въпрос 47: Осигурява прозрачност по отношение на функционирането на организацията, както и на процесите за вземане на решения (публикуване на годишни планове и доклади, публикуване на обществена информация на електронна страница на организацията и в социалните мрежи, провеждане на пресконференции и други).	36.4%	86.4%	9.1%	69.2%	92.3%	7.7%	61.5%	76.9%	23.1%	55.0%	90.0%	0.0%
Въпрос 48: Насърча обмен на информация и знания между служителите в организационните услуги.	27.3%	59.1%	22.7%	23.1%	61.5%	30.8%	15.4%	53.8%	23.1%	30.0%	65.0%	20.0%
Въпрос 49: Подобрить системите за набиране, управление, съхранение и оценка на информацията в организацията, в съответствие със стратегическите и оперативните цели.	13.6%	59.1%	13.6%	23.1%	69.2%	7.7%	38.5%	61.5%	23.1%	25.0%	70.0%	5.0%
Въпрос 50: Насърча обмен на информация и знания между служителите в организацията (например, чрез наставничество, семинари, практически обучения, инструкции и други), като гарантира, че ключовата информация и знания на служителите се запазват в рамките на организацията при тяхното напускане.	27.3%	54.5%	27.3%	30.8%	92.3%	0.0%	53.8%	76.9%	15.4%	45.0%	85.0%	5.0%
Въпрос 51: Управлява информационните и комуникационните технологии в съответствие със стратегическите и оперативните цели, като осигурява възможности за получаване, обработка, ефективно използване и съхранение на външната информация от значение за организацията.	36.4%	77.3%	13.6%	61.5%	92.3%	0.0%	46.2%	76.9%	15.4%	25.0%	75.0%	10.0%
Въпрос 52: Осигурява ефикасна, икономична и устойчива поддръжка на използваните сгради, офиси, оборудване и материали, включително безопасното третиране на отпадъците.	22.7%	68.2%	13.6%	46.2%	84.6%	7.7%	30.8%	76.9%	23.1%	30.0%	75.0%	15.0%
Въпрос 53: Да се планират, изпълняват, прилагат и подобряват организационните процеси по начин, който осигурява постигането на належащите оперативни и стратегически цели.	22.7%	63.6%	13.6%	46.2%	92.3%	0.0%	30.8%	76.9%	15.4%	45.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 54: Анализира служителите и съответните външни заинтересовани страни в проектирането и подобряването на процесите на базата на измерената ефективност, ефикасност и икономичност.	4.5%	54.5%	31.8%	15.4%	69.2%	23.1%	23.1%	76.9%	15.4%	20.0%	70.0%	10.0%
Въпрос 55: Идентифицира резултати (услуги и продукти) от осъществяването на ключовите процеси. Поставя цели на изпълнение, ориентиращи към заинтересованите страни и прилагащите на показатели за изпълнение, чрез които да бъде наблюдавана ефективността на процесите.	18.2%	68.2%	13.6%	38.5%	100.0%	0.0%	30.8%	76.9%	15.4%	35.0%	70.0%	5.0%
Въпрос 56: Осъществява мониторинг и оценка на въздействието на ИКТ и електронното управление върху процесите на организацията (например, брой на предоставените услуги, ефикасност, ефикасност, икономичност).	22.7%	63.6%	18.2%	7.7%	76.9%	7.7%	38.5%	76.9%	15.4%	30.0%	80.0%	5.0%
Въпрос 57: Анализира гражданите/потребителите в проектирането и подобряването на качеството на услугите и продуктите и в разработването на нови видове услуги/продукти.	9.1%	50.0%	31.8%	15.4%	53.8%	38.5%	0.0%	38.5%	38.5%	20.0%	55.0%	20.0%
Въпрос 58: Осигурява достъп до услуги и информация на организацията (например, гъвкави работни часови и документи в различни формати - на хартия, в електронен формат, на съответни езици, плакати, брошури, текстове, пригодни за четене от слепи хора (чрез Брайлова азбука) и аудио-информационни табла).	45.5%	77.3%	18.2%	38.5%	92.3%	0.0%	15.4%	69.2%	23.1%	35.0%	80.0%	5.0%
Въпрос 59: Координира процесите в цялата организация или да разработва процеси, обхващащи цялостната дейност на организацията (например, цялостно управление на качеството).	22.7%	86.4%	9.1%	53.8%	92.3%	0.0%	38.5%	69.2%	15.4%	30.0%	75.0%	0.0%
Въпрос 60: Въвежда измерване на възприетията на гражданите/потребителите на услуги относно имиджа, прозрачността, достъпността на организацията, качеството и надеждността на продуктите и услугите, и други.	36.4%	68.2%	18.2%	38.5%	84.6%	15.4%	53.8%	69.2%	15.4%	35.0%	75.0%	10.0%
Въпрос 61: Въвежда допълнителни индикатори за измерване на изпълнението по отношение на гражданите/потребителите на услуги (например, брой на предоставените услуги, получени и изпълнени; внедрени нови и иновативни начини за работа с гражданите/потребителите; време за изчакване и/или време за обработка/предоставяне на услуга; себестойност на услугите и др.).	18.2%	59.1%	18.2%	0.0%	76.9%	15.4%	23.1%	38.5%	30.8%	15.0%	50.0%	20.0%
Въпрос 62: Въвежда измерване на възприетията на хората в организацията (например, относителен имидж и цялостното представяне на организацията; механизми за консултации и диалог; социалната отговорност на организацията; ръководството на организацията; условията на работа; признаване и възнаграждаване на приноса, кариерното развитие на служителите и др.).	13.6%	63.6%	31.8%	23.1%	61.5%	30.8%	30.8%	69.2%	15.4%	30.0%	60.0%	15.0%
Въпрос 63: Въвежда измервания на резултатите от изпълнението за хората в организацията (например, относително поведение им; мотивацията и ангажираността; индивидуалното представяне; нивото на участие в дейности за подобрене и др.).	4.5%	63.6%	27.3%	23.1%	76.9%	23.1%	30.8%	76.9%	15.4%	40.0%	70.0%	10.0%
Въпрос 64: Въвежда измервания за възприетията на обществото относно социалната отговорност на организацията (например, ефективността на провеждане на социалните и екологичните политики на организацията).	13.6%	63.6%	27.3%	23.1%	53.8%	30.8%	23.1%	46.2%	23.1%	15.0%	40.0%	20.0%
Въпрос 65: Въвежда измервания на показатели за изпълнението на социалната отговорност на организацията (например, изпълнението на организационни дейности за опазване и устойчивост при използването на ресурси; подкрепа, осигурена на граждани в неравностойно социално положение - оценка на размера на предоставяната помощ, брой на бенефициенти и др.).	27.3%	54.5%	22.7%	15.4%	61.5%	23.1%	15.4%	46.2%	30.8%	20.0%	50.0%	15.0%
Въпрос 66: Въвежда измервания за външни резултати - резултати в въздействието спрямо цели (например, показатели за количеството и качеството на предоставяните услуги и продукти в сравнение с приети стандарти и регламенти; показатели по отношение на въздействието - подобро качество на живот; показатели за резултати от иновации при предоставяне на услуги/продукти и др.).	13.6%	54.5%	22.7%	7.7%	76.9%	23.1%	23.1%	69.2%	15.4%	15.0%	55.0%	20.0%
Въпрос 67: Въвежда измервания за вътрешни резултати (например, ефикасността на организацията в управлението на наличните ресурси, включително управлението на човешките ресурси, управлението на знанието и съоръженията/оборудването по оптимален начин; резултатите от подобрения и иновации на продукти и услуги върху цялостното представяне на организацията; ефективността на партньорствата - степен на постигане/изпълнение на споразумения за партньорство, съвместни дейности; изпълнение на бюджетните и други финансови цели; резултатите от проверките и одити на финансовото управление; ефективност на разходите - резултати, постигнати при най-ниски разходи и др.).	22.7%	63.6%	18.2%	46.2%	84.6%	15.4%	38.5%	69.2%	15.4%	40.0%	70.0%	10.0%
MEDIAN	22.7%	63.6%	22.7%	30.8%	84.6%	15.4%	38.5%	69.2%	23.1%	35.0%	75.0%	10.0%
AVERAGE	22.6%	64.1%	23.0%	31.4%	78.0%	14.6%	35.1%	67.4%	21.4%	34.3%	72.7%	9.6%

Фигура 14 - Прилагане на инструмента CAF в администрациите - резултати и ефекти

Общи констатации:

С най висока средна стойност на относителния дял на позитивните отговори („да“ и „по-скоро да“) са областните администрации (78%), последвани от централните администрации (72,7%), териториалните администрации (67,4%) и общинските администрации (64,1%) (фиг. 15). При всички тях, с изключение на общинските администрации, средните стойности на относителните дялове на позитивните отговори са с по-висока стойност от медианата. Следователно, по-малко от половината от данните надвишават средната им стойност.



Фигура 15 – Относителен дял на позитивните отговори

Нека проследим резултатите по отношение на категоричността на изразената **позитивна оценка**, чрез средните стойности на относителните дялове категорично позитивните отговори („да“). Най-висока е средната стойност при териториалните звена (35,1%), последвани от централните администрации (34,3%), областните администрации (31,4%) и общинските администрации (22,6%) (фиг.16). И в този случай по-малко от половината от данните надвишават средната им стойност. Изключение прави само разпределението на стойностите при областните администрации – при тях повече от половината от данните надвишават средната им стойност.



Фигура 16 – Относителен дял на категорично позитивните отговори

Третият тип изследвани отговори са тези, с **индикация за отрицателна оценка**. При средните стойности на относителните дялове на негативните отговори („не“ и „по-скоро не“) водят общинските администрации (23,0%), следвани от териториалните администрации (21,4%), областните администрации (14,6%) и централните администрации (9,6%).

И така, общата констатация е за много високо общо ниво на относителните дялове на позитивните отговори, но съществено по-ниско от установеното по-горе относно прилагането на инструмента CAF в организациите. При всички видове администрации, с изключение на териториалните, то вече не се определя с доминиращия относителен дял в интегралния показател на отговорите с категорично „да“, както бе по-горе, относно прилагането на инструмента CAF в организациите. Тук вече доминира не така категоричното одобрение, изразено с оценката/отговора „по-скоро да“. Във всеки един от случаите, с изключение на общинските администрации, обаче, относителният дял, дори само на категорично позитивните отговори, отново надхвърля интегралния показател на относителния дял на отрицателните отговори „не“ и „по-скоро не“.

По-долу са представени, изведени за по-лесно сравнение, относителните дялове по въпроси, получили категорична подкрепа в най-голяма степен (цветово кодиране – зелено/червено)(фиг.17).

ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА CAF В АДМИНИСТРАЦИИТЕ - РЕЗУЛТАТИ И ЕФЕКТИ				
ВИД АДМИНИСТРАЦИЯ	ОБЩИНСКИ АДМИНИСТРАЦИИ	ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ	ТЕРИТОРИАЛНИ ЗВЕНА	ЦЕНТРАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ
ОТГОВОРИ/ОТНОСИТЕЛЕН ДЯЛ, %	ДА	ДА	ДА	ДА
Въпрос 31: Определи ясна посока чрез разработване/актуализиране на мисията, визията и ценностите с участието на съответните заинтересовани страни и служители.	31.8%	30.8%	61.5%	45.0%
Въпрос 32: Регламентира и извършва периодично преглед на мисията, визията и ценностите с цел отразяване на промените на външната среда.	18.2%	15.4%	46.2%	35.0%
Въпрос 33: Събира системно, анализира и преглежда информацията за заинтересованите страни, техните потребности, очаквания и удовлетвореност, определя техните основни настоящи и бъдещи нужди, и споделя тези данни в организацията.	13.6%	30.8%	38.5%	30.0%
Въпрос 34: Въвежда система за наблюдение, оценка и управление на процесите и партньорствата, която е в съответствие със стратегията, планирането, потребностите и очакванията на заинтересованите страни.	18.2%	38.5%	38.5%	30.0%
Въпрос 35: Разработва и актуализира стратегията и плановете на база информацията за промени във външната среда и резултатите от изпълнението на организацията.	31.8%	30.8%	38.5%	40.0%
Въпрос 36: Разработва политика за социална отговорност и я интегрира в стратегията и плановете на организацията.	22.7%	38.5%	30.8%	35.0%
Въпрос 37: Трансформира стратегическите и оперативните цели на организацията в конкретни планове и задачи за отделните звена и за служителите на организацията, като определя приоритети, срокове, подходящи процеси и организационна структура.	22.7%	30.8%	38.5%	60.0%
Въпрос 38: Определя ясни и измерими цели и резултати за всяка организационна единица, с показатели за установяване на нивото на промяна, което трябва да бъде постигнато (окавани резултати).	18.2%	46.2%	53.8%	55.0%
Въпрос 39: Разработи и приложи методи за наблюдение и измерване на резултатите от дейността на организацията на всички нива, с оценка на ефективността и ефикасността на изпълнение.	31.8%	15.4%	30.8%	45.0%
Въпрос 40: Разработи, комуникира и приложи политика за управление на човешките ресурси, в подкрепа на изпълнението на стратегията и плановете на организацията.	18.2%	38.5%	30.8%	40.0%
Въпрос 41: Създаде и комуникира стратегия и план за развитие на компетентностите, включително за управленските и лидерските знания, умения и нагласи.	9.1%	7.7%	38.5%	30.0%
Въпрос 42: Подкрепи културата на отворена комуникация, диалог и насърчаване на екипната работа, чрез информирани и консултирани със служителите по ключови въпроси, свързани с организацията.	36.4%	46.2%	46.2%	50.0%
Въпрос 43: Насърчи служителите да дават обратна връзка за качеството на управленските практики на своите преки и/или непосредствени ръководители.	27.3%	38.5%	46.2%	35.0%
Въпрос 44: Създаде условия за иновации като развива и насърчава използването на съвременни методи за обучение, ученето чрез споделяне на добър опит, генерирането на идеи и предложения от служителите.	36.4%	53.8%	38.5%	30.0%
Въпрос 45: Провежда редовно анкети/проучвания сред персонала, като предоставя обратна връзка по отношение на анализа на резултатите от тях и предприетите действия за подобрене.	13.6%	30.8%	46.2%	35.0%
Въпрос 46: Насърчи участието на гражданите/потребителите в процесите за вземане на решения от организацията - например, чрез участие в консултативни групи, изследвания, анкети, проучвания на общественото мнение и др.	27.3%	23.1%	15.4%	40.0%
Въпрос 47: Осигури прозрачност по отношение на функционирането на организацията, както и на процесите за вземане на решения (публикуване на годишни планове и доклади, публикуване на обществена информация на електронната страница на организацията и в социалните мрежи, провеждане на пресконференции и други).	36.4%	69.2%	61.5%	55.0%
Въпрос 48: Насърчи участието на гражданите/потребителите в различни роли - като участници в процеса на планиране, изпълнение, преглед и подобрене на административните услуги.	27.3%	23.1%	15.4%	30.0%
Въпрос 49: Подбори системите за набиране, управление, съхранение и оценка на информацията в организацията, в съответствие със стратегическите и оперативните цели.	13.6%	23.1%	38.5%	25.0%
Въпрос 50: Насърчи обмена на информация и знания между служителите в организацията (например, чрез наставничество, семинари, практически обучения, инструкции и други), като гарантира, че ключовата информация и знания на служителите се запазват в рамките на организацията при тяхното напускане.	27.3%	30.8%	53.8%	45.0%
Въпрос 51: Управява информационните и комуникационните технологии в съответствие със стратегическите и оперативните цели, като осигурява възможности за получаване, обработка, ефективно използване и съхранение на външната информация от значение за организацията.	36.4%	61.5%	46.2%	25.0%
Въпрос 52: Осигури ефикасна, икономична и устойчива поддръжка на използваните сгради, офиси, оборудване и материали, включително безопасното трениране на отпадъците.	22.7%	46.2%	30.8%	30.0%
Въпрос 53: Да се планират, изпълняват, преглеждат и подобряват организационните процеси по начин, който осигурява постигането на набелязаните оперативни и стратегически цели.	22.7%	46.2%	30.8%	45.0%
Въпрос 54: Ангажира служителите и съответните външни заинтересовани страни в проектирането и подобряването на процесите на базата на измерената ефективност, ефикасност и икономичност.	4.5%	15.4%	23.1%	20.0%
Въпрос 55: Идентифицира резултатите (услуги и продукти) от осъществяването на ключовите процеси. Поставя цели на изпълнение, ориентирани към заинтересованите страни и прилагането на показатели за изпълнение, чрез които да бъде наблюдавана ефективността на процесите.	18.2%	38.5%	30.8%	35.0%
Въпрос 56: Осъществява мониторинг и оценка на въздействието на ИКТ и електронното управление върху процесите на организацията (например, по отношение на ефективност, ефикасност, икономичност).	22.7%	7.7%	38.5%	30.0%
Въпрос 57: Ангажира гражданите/потребителите в проектирането и подобряването на качеството на услугите и продуктите и в разработването на нови видове услуги/продукти.	9.1%	15.4%	0.0%	20.0%
Въпрос 58: Осигурява достъп до услуги и информация на организацията (например, гъвкави работни часове и документи в различни формати - на хартия, в електронен формат, на съответни езици, плакати, брошури, текстове, пригодени за четене от слепи хора (чрез Брайлова азбука) и аудио-информационни табла).	45.5%	38.5%	15.4%	35.0%
Въпрос 59: Координира процесите в цялата организация или да разработва процеси, обхващащи цялостната дейност на организацията (например, цялостно управление на качеството).	22.7%	53.8%	38.5%	30.0%
Въпрос 60: Въвежда измерване на възприетията на гражданите/потребителите на услуги относно имиджа, прозрачността, достъпността на организацията, качеството и надеждността на продуктите и услугите, и други.	36.4%	38.5%	53.8%	35.0%
Въпрос 61: Въвежда допълнителни индикатори за измерване на изпълнението по отношение за гражданите/потребителите на услуги (например, брой на предложенията, получени и изпълнени; внедрени нови и иновативни начини за работата с гражданите/потребителите; време за изчакване и/или време за обработка/ предоставяне на услуга; себестойност на услугите и др.).	18.2%	0.0%	23.1%	15.0%
Въпрос 62: Въвежда измерване на възприетията на хората в организацията (например, относно имиджа и цялостното представяне на организацията; механизми за консултации и диалог; социалната отговорност на организацията; ръководството на организацията; условията на работа; признаване и възнаграждаване на приноса, кариерното развитие на служителите и др.).	13.6%	23.1%	30.8%	30.0%
Въпрос 63: Въвежда измервания на резултатите от изпълнението за хората в организацията (например, относно поведението им; мотивацията и ангажираността; индивидуалното представяне; нивото на участие в дейности за подобрене и др.).	4.5%	23.1%	30.8%	40.0%
Въпрос 64: Въвежда измервания за възприетията на обществото относно социалната отговорност на организацията (например, ефективността на провеждане на социалните и екологичните политики на организацията).	13.6%	23.1%	23.1%	15.0%
Въпрос 65: Въвежда измервания на показатели за изпълнението на социалната отговорност на организацията (например, изпълнението на организационни дейности за опазване и устойчивост при използването на ресурси; подкрепа, осигурена на граждани в неравностойно социално положение - оценка на размера на предоставената помощ, брой на бенефициенти и др.).	27.3%	15.4%	15.4%	20.0%
Въпрос 66: Въвежда измервания за външни резултати - резултати и въздействия спрямо цели (например, показатели за количеството и качеството на предоставените услуги и продукти в сравнение с приетите стандарти и регламенти; показатели по отношение на въздействието - подобрено качество на живот; показатели за резултати от иновациите при предоставяне на услуги/продукти и др.).	13.6%	7.7%	23.1%	15.0%
Въпрос 67: Въвежда измервания за вътрешни резултати (например, ефикасността на организацията в управлението на наличните ресурси, включително управлението на човешките ресурси, управлението на знанието и съоръженията/оборудването по оптимален начин; резултатите от подобрения и иновации на продукти и услуги върху цялостното представяне на организацията; ефективността на партньорствата - степен на постигане/изпълнение на споразумения за партньорство, съвместни дейности, изпълнение на бюджетните и други финансови цели; резултатите от проверките и одити на финансовото управление; ефективност на разходите - резултати, постигнати при най-ниски разходи и др.).	22.7%	46.2%	38.5%	40.0%
MEDIAN	22.7%	30.8%	38.5%	35.0%
AVERAGE	22.6%	31.4%	35.1%	34.3%

Фигура 17 - относителни дялове на положителните отговори по въпроси

Със син цвят са маркирани тези въпроси, при които категоричността на утвърждаване е най-силна.

Категоричността на утвърждаване е с най-висока степен по отношение на осигурената прозрачност по отношение на функционирането на организацията, както и на процесите за вземане на решения (**Въпрос 47 от Въпросника**) – относителен дял от 69,2% (областни администрации) до 36,4% (общински администрации), през 61,5% (териториални звена) и 55% (централни администрации). Прави впечатление съществена разлика между данните за категоричността на съгласие от общински и областни администрации – в полза на областните администрации.

Висока е категоричността на потвърждаване относно ефекта на **подкрепа на културата на открита комуникация в организацията, диалога и насърчаването на екипната работа, чрез информиране и консултиране със служителите по ключови въпроси (Въпрос 42)**. Тук данните са относително близки по стойност – 50% при централните администрации, 46,2% при териториалните и при областните администрации, 36,4% при общинските. Практически, с изключение на общините, при администрациите от останалите видове половината са категорични в оценката си относно **позитивен ефект на подкрепа на организационната култура, в посока на открита комуникация, диалог и насърчена екипна работа**.

Следващите няколко констатации съчетават, от една страна, общо високо ниво на категоричност на утвърждаване, но от друга – специфика, свързана с определен тип организации.

Ще разгледаме **Въпрос 38 от Въпросника**, по съдържанието на който *организацията определя ясни и измерими цели и резултати за всяка организационна единица, с показатели за установяване на нивото на промяна, което трябва да бъде постигнато (очаквани резултати)*. Тази констатация се подкрепя с категоричност от около половината организации от различните типове – 55,0% от централните администрации, 53,3% от териториалните и 46,2% от областните администрации. Изключение е и с това създава специфика установеното за общинските администрации – тук категоричност на подкрепата е налице у само 18,2%. Справка с интегралния индикатор показва, че други 50% от общинските администрации дават тук отново положителна, но не така категорична, оценка – „по-скоро да“. Необходимо е да се изследва откъде идва резервираността в оценката – дали в ограничения обхват на тези политики (само някои звена) или в недостатъчно ясното целеполагане (отсъствие на индикатори/показатели за ефективност и резултат).

Интересни резултати се наблюдават при отговорите на **Въпрос 31 от Въпросника**: *(Определянето на ясна посока чрез разработване/актуализиране на мисията, визията и ценностите с участието на съответните заинтересовани страни и служители)*. Тук, от една страна, е налице високо ниво на категоричност на подкрепата, но от друга – установяваме, че то се дължи на открояващо се по-високия резултат на един вид администрации. Тава са териториалните администрации, с относителен дял от 61,5%,

последвани от централните администрации (45,0%), общинските (31,8%) и областните (30,8%) администрации. Областните администрации са с най-висок интегрален показател на съгласие – 92,3%. Остава въпросът защо по този въпрос те са така уклончиви, предпочитайки в съотношение 2:1 отговор „по-скоро да“ пред просто „да“. Това може да се дължи на факта, че мисията, визията и ценностите са разработени, но участието на заинтересованите страни, включително служителите, не е гарантирано.

Още един въпрос, чиито отговори очертават специфика – **Въпрос 37:** *(Трансформира стратегическите и оперативните цели на организацията в конкретни планове и задачи за отделните звена и за служителите на организацията, като определя приоритети, срокове, подходящи процеси и организационна структура).* Тук лидери на съгласието са централните администрации, със своите 60% категорично съгласие. Далеч след тях са останалите – териториалните звена с 38,5%, общинските с 31,8% и областните с 30,8%, администрации. Данните показват една съществено по-висока култура (и капацитет) за стратегичане на централните администрации. Тази констатация поставя въпроса за целевото изграждане на специфичен капацитет за стратегичане в останалите видове организации – включително и с оглед същественото за ефективността, ефикасността и устойчивостта на прилагане на модела CAF интегриране на плана за подобрене със стратегията и оперативните планове на организацията. Необходимо е, обаче, да добавим коментар, който да постави въпроса дали докладваното трансформиране на стратегически и оперативни цели в конкретни планове и задачи за отделните звена и служители се отнася за стратегиите и плановете за организационно развитие или пък, по установена практика – за секторните стратегии и плановете, които дадената централна администрация изпълнява. Това уточнение би било съществено при оценка на организационното развитие на съответната администрация.

След като анализирахме накратко данните от степента на категоричност на подкрепа за констатациите, съдържащи се във въпросите относно резултатите и ефектите от прилагането на инструмента в администрациите, нека прегледаме и тези относно несъгласието и констатираните „дефицити“ в тази област – „обратната страна на монетата“ (фиг. 18).

ПРИЛАГАНЕ НА МОДЕЛА CAF В АДМИНИСТРАЦИИТЕ - РЕЗУЛТАТИ И ЕФЕКТИ					
ВИД АДМИНИСТРАЦИЯ	ОБЩИНСКИ АДМИНИСТРАЦИИ	ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ	ТЕРИТОРИАЛНИ ЗВЕНА	ЦЕНТРАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ	
ОТГОВОРИ/ОТНОСИТЕЛЕН ДЯЛ, %	НЕ ПО СЪОРО НЕ	НЕ ПО СЪОРО НЕ	НЕ ПО СЪОРО НЕ	НЕ ПО СЪОРО НЕ	НЕ ПО СЪОРО НЕ
Въпрос 31: Определи ясна посока чрез разработване/актуализиране на мисията, визията и ценностите с участието на съответните заинтересовани страни и служители.	22.7%	0.0%	23.1%	0.0%	
Въпрос 32: Регламентира и извършва периодично преглед на мисията, визията и ценностите с цел отразяване на промените на външната среда.	27.3%	7.7%	38.5%	10.0%	
Въпрос 33: Събира системно, анализира и преглежда информацията за заинтересованите страни, техните потребности, очаквания и удовлетвореност, определя техните основни настоящи и бъдещи нужди, и споделя тези данни в организацията.	27.3%	15.4%	23.1%	10.0%	
Въпрос 34: Въвежда система за наблюдение, оценка и управление на процесите и партньорствата, която е в съответствие със стратегията, планирането, потребностите и очакванията на заинтересованите страни.	31.8%	23.1%	23.1%	5.0%	
Въпрос 35: Разработва и актуализира стратегията и плановите на база информацията за промени във външната среда и резултатите от изпълнението на организацията.	18.2%	15.4%	30.8%	0.0%	
Въпрос 36: Разработва политика за социална отговорност и я интегрира в стратегията и плановите на организацията.	27.3%	0.0%	23.1%	15.0%	
Въпрос 37: Трансформира стратегическите и оперативните цели на организацията в конкретни планове и задачи за отделните звена и за служителите на организацията, като определя приоритети, срокове, подходящи процеси и организационна структура.	22.7%	7.7%	23.1%	0.0%	
Въпрос 38: Определя ясни и измерими цели и резултати за всяка организационна единица, с показатели за установяване на нивото на промяна, което трябва да бъде постигнато (очаквани резултати).	13.6%	15.4%	30.8%	5.0%	
Въпрос 39: Разработи и приложи методи за наблюдение и измерване на резултатите от дейността на организацията на всички нива, с оценка на ефективността и ефикасността на изпълнение.	36.4%	23.1%	23.1%	15.0%	
Въпрос 40: Разработи, комуникира и приложи политика за управление на човешките ресурси, в подкрепа на изпълнението на стратегията и плановите на организацията.	13.6%	0.0%	15.4%	10.0%	
Въпрос 41: Създаде и комуникира стратегия и план за развитие на компетентностите, включително за управленските и лидерските знания, умения и нагласи.	31.8%	46.2%	23.1%	10.0%	
Въпрос 42: Подкрепя културата на отворита комуникация, диалог и насърчаване на екипната работа, чрез информирани и консултиране със служителите по ключови въпроси, свързани с организацията.	27.3%	0.0%	15.4%	5.0%	
Въпрос 43: Насърчи служителите да дават обратна връзка за качеството на управленските практики на своите преки и/или непосредствени ръководители.	22.7%	23.1%	7.7%	10.0%	
Въпрос 44: Създаде условия за иновации като развива и насърчава използването на съвременни методи за обучение, ученето чрез споделяне на добър опит, генерирането на идеи и предложения от служителите.	27.3%	7.7%	23.1%	5.0%	
Въпрос 45: Провежда редовно анкети/проучвания сред персонала, като предоставя обратна връзка по отношение на анализа на резултатите от тях и предприетите действия за подобрене.	54.5%	23.1%	30.8%	25.0%	
Въпрос 46: Насърчи участието на гражданите/потребителите в процесите за вземане на решения от организацията - например, чрез участие в консултативни групи, изследвания, анкети, проучвания на общественото мнение и др.	22.7%	30.8%	15.4%	10.0%	
Въпрос 47: Осигури прозрачност по отношение на функционирането на организацията, както и на процесите за вземане на решения (публикуване на годишни планове и доклади, публикуване на обществена информация на електронната страница на организацията и в социалните мрежи, провеждане на пресконференции и други).	9.1%	7.7%	23.1%	0.0%	
Въпрос 48: Насърчи участието на гражданите/потребителите в различни роли - като участници в процеса на планиране, изпълнение, преглед и подобрене на административните услуги.	22.7%	30.8%	23.1%	20.0%	
Въпрос 49: Подбори системите за набиране, управление, съхранение и оценка на информацията в организацията, в съответствие със стратегическите и оперативните цели.	13.6%	7.7%	23.1%	5.0%	
Въпрос 50: Насърчи обмена на информация и знания между служителите в организацията (например, чрез наставничество, семинари, практически обучения, инструкции и други), като гарантира, че ключовата информация и знания на служителите се запазват в рамките на организацията при тяхното напускане.	27.3%	0.0%	15.4%	5.0%	
Въпрос 51: Управлява информационните и комуникационните технологии в съответствие със стратегическите и оперативните цели, като осигурява възможности за получаване, обработка, ефективно използване и съхранение на външната информация от значение за организацията.	13.6%	0.0%	15.4%	10.0%	
Въпрос 52: Осигури ефикасна, икономична и устойчива поддръжка на използваните сгради, офиси, оборудване и материали, включително безопасното третиране на отпадъците.	13.6%	7.7%	23.1%	15.0%	
Въпрос 53: Да се планират, изпълняват, прегледат и подобряват организационните процеси по начин, който осигурява постигането на набелязаните оперативни и стратегически цели.	13.6%	0.0%	15.4%	0.0%	
Въпрос 54: Ангажира служителите и съответните външни заинтересовани страни в проектирането и подобряването на процесите на базата на измерената ефективност, ефикасност и икономичност.	31.8%	23.1%	15.4%	10.0%	
Въпрос 55: Идентифицира резултатите (услуги и продукти) от осъществяването на ключовите процеси. Поставя цели на изпълнение, ориентирани към заинтересованите страни и прилагането на показатели за изпълнение, чрез които да бъде наблюдавана ефективността на процесите.	13.6%	0.0%	15.4%	5.0%	
Въпрос 56: Осъществява мониторинг и оценка на въздействието на ИКТ и електронното управление върху процесите на организацията (например, по отношение на ефективност, ефикасност, икономичност).	18.2%	7.7%	15.4%	5.0%	
Въпрос 57: Ангажира гражданите/потребителите в проектирането и подобряването на качеството на услугите и продуктите и в разработването на нови видове услуги/продукти.	31.8%	38.5%	38.5%	20.0%	
Въпрос 58: Осигурява достъп до услуги и информация на организацията (например, гъвкави работни часове и документи в различни формати – на хартия, в електронен формат, на съответни езици, плакати, брошури, текстове, пригодени за четене от слепи хора (чрез Брайлова азбука) и аудио-информационни табла).	18.2%	0.0%	23.1%	5.0%	
Въпрос 59: Координира процесите в цялата организация или да разработва процеси, обхващащи цялостната дейност на организацията (например, цялостно управление на качеството).	9.1%	0.0%	15.4%	0.0%	
Въпрос 60: Въвежда измерване на възприятата на гражданите/потребителите на услуги относно имиджа, прозрачността, достъпността на организацията, качеството и надеждността на продуктите и услугите, и други.	18.2%	15.4%	15.4%	10.0%	
Въпрос 61: Въвежда допълнителни индикатори за измерване на изпълнението по отношение за гражданите/потребителите на услуги (например, брой на предложенията, получени и изпълнени; внедрени нови и иновативни начини за работа с гражданите/потребителите; време за изчакване и/или време за обработка/предоставяне на услугата; себестойност на услугите и др.).	18.2%	15.4%	30.8%	20.0%	
Въпрос 62: Въвежда измерване на възприятата на хората в организацията (например, относно имиджа и цялостното представяне на организацията; механизми за консултации и диалог; социалната отговорност на организацията; ръководството на организацията; условията на работа; признаване и възнаграждаване на приноса, каприерното развитие на служителите и др.).	31.8%	30.8%	15.4%	15.0%	
Въпрос 63: Въвежда измервания на резултатите от изпълнението за хората в организацията (например, относно поведението им; мотивацията и ангажираността; индивидуалното представяне; нивото на участие в дейности за подобрене и др.).	27.3%	23.1%	15.4%	10.0%	
Въпрос 64: Въвежда измервания за възприятото на общественото отношение относно социалната отговорност на организацията (например, ефективността на провеждане на социалните и екологичните политики на организацията).	27.3%	30.8%	23.1%	20.0%	
Въпрос 65: Въвежда измервания на показатели за изпълнението на социалната отговорност на организацията (например, изпълнението на организационни дейности за опазване и устойчивост при използването на ресурси; подкрепа, осигурена на граждани в неравностойно социално положение - оценка на размера на предоставената помощ, брой на бенефициенти и др.).	22.7%	23.1%	30.8%	15.0%	
Въпрос 66: Въвежда измервания за външни резултати – резултати и въздействия спрямо цели (например, показатели за количеството и качеството на предоставените услуги и продукти в сравнение с приетите стандарти и регламенти; показатели по отношение на въздействието – подобро качество на живот; показатели за резултати от иновациите при предоставяне на услуги/продукти и др.).	22.7%	23.1%	15.4%	20.0%	
Въпрос 67: Въвежда измервания за вътрешни резултати (например, ефикасността на организацията в управлението на наличните ресурси, включително управлението на човешките ресурси, управлението на знанието и съоръженията/оборудването по оптимален начин; резултатите от подобрения и иновации на продукти и услуги върху цялостното представяне на организацията; ефективността на партньорствата - степен на постигане/изпълнение на споразумения за партньорство, съвместни дейности; изпълнение на бюджетните и други финансови цели; резултатите от проверките и одити на финансовото управление; ефективност на разходите – резултати, постигнати при най-ниски разходи и др.).	18.2%	15.4%	15.4%	10.0%	
MEDIAN	22.7%	15.4%	23.1%	10.0%	
AVERAGE	23.0%	14.6%	21.4%	9.6%	

Фигура 18 - относителни дялове на отрицателните отговори по въпроси

На първо място ще разгледаме **Въпрос 45:** *(Провежда редовно анкети/проучвания сред персонала, като предоставя обратна връзка по отношение на анализа на резултатите от тях и предприетите действия за подобрене.)* Високите нива на несъгласие, които идентифицираме тук, са знакови по две причини. *Първо*, установи се като важен елемент от първа самооценка в организацията провеждането на проучване на степента на удовлетвореност на персонала. Практически във всички организации, приложили модела това се прави за първи път в историята им. В хода на самооценките се установи изключителната полезност и информативност по отношение на планирането и управлението на човешките ресурси в организацията. *Второ*, този тип проучвания са съществен елемент от цялостната структура на модела – те позволяват затварянето на цикъла на прилагането му чрез обратната връзка от измерените резултати към благоприятстващите фактори. В случая – обратна връзка на знание относно възприятията на служителите в организацията. И при все това, резултатите показват, че в повече от половината (54,5%) от общинските администрации, прилагащи модела, анкетите и проучванията сред персонала са останали инцидентни – само за целите на самооценката. Така е и при 30,8% от териториалните звена, почти една трета, 23,1% от областните администрации, почти една четвърт от тях. Това наложи допълнително уточняване, чрез провежданите структурирани интервюта, на този въпрос, за да се изясни отклонението от добрата практика и причините за това.

При анализирането на отговорите на **Въпрос 23 от Интервюто:** *(Какви са пречките/преградите изследването на мнението/удовлетвореността на вътрешните (служителите) и външните (клиенти, партньори) заинтересовани страни да не се прилага периодично и резултатите от тях да не се вземат предвид в процеса на усъвършенстване на организацията?)* се установи, че няма съществена пречка за провеждане на регулярни проучвания на нагласите на заинтересованите страни. Такива проучвания се правят по отношение на клиентите (още повече, че има нормативно основание за това – Наредбата за административното обслужване), но по отношение на служителите това не се случва, особено там, където функциите по управление на човешките ресурси не се осъществяват на нужното ниво.

Основните идентифицирани пречки са: нежеланието на хората да участват, както и непознаването на административната система от гражданите. Сочат се и редица други причини, в т.ч. недостигът на ресурси, липса на стимули, отношението и текучеството на висшето ръководство, външни фактори.

Подценява се системният анализ на възприятията (перцепцията), резултатите от който са знание за организацията, осъществяващо обратната връзка на подобрене резултати (благоприятстващи) фактори. Разчита се на непосредственото впечатление на ръководството и на неговата професионална, но и при все това – субективна, оценка.

Ще продължим с **Въпрос 57 от Въпросника:** *(Ангажира гражданите/потребителите в проектирането и подобряването на качеството на услугите и продуктите и в*

разработването на нови видове услуги/продукти.) Участието на гражданите/потребителите в проектирането и подобряването на продукти и услуги е съществен елемент от цялостната доктрина за управление на качеството в публичния сектор. Неглижирането на гражданското участие е съществен пропуск, с критично спрямо ефективността и ефикасността на прилагане на модела значение, заради противоречие с основополагащи негови принципи. Отново наблюдаваме, че 38,5% от областните и териториалните администрации, както и 31,8% от общинските и 20% от централните администрации не потвърждават ангажиране на гражданите/потребителите на услуги в проектирането и подобряването на качеството им. Това налага допълнително уточняване, в контекста на провежданите структурирани интервюта, по този въпрос – относно отклонението от добрата практика и причините за това.

С оглед на установеното по-горе относно ангажирането на гражданите и потребителите на услуги в проектирането и подобряването на качеството на услугите, не е изненада констатацията по отношение на резултатите от **Въпрос 48 от Въпросника:** *(Насърчи участието на гражданите/потребителите в различни роли – като участници в процеса на планиране, изпълнение, преглед и подобрене на административните услуги.)* Моделът САФ очаква при прилагането си ангажиране и участие на гражданите/потребителите в различни роли, по хода и логиката на PDCA-цикъла на управление. В контекста на връзката с **Въпрос 57:** *(Ангажира гражданите/потребителите в проектирането и подобряването на качеството на услугите и продуктите и в разработването на нови видове услуги/продукти.),* резултатите от анкетираните организации са очаквани – 30,8% от областните администрации, 23,1% от териториалните администрации, 22,7% от общините и 20,0% от централните администрации докладват частично или пълно **отсъствие на тези добри практики**. Това налага допълнително уточняване чрез преглед и анализ на отговорите на интервютата, относно отклонението от добрата практика и причините за това.

При анализ на отговорите на интервюто беше установено, че повечето организации не намират затруднение при осигуряването на обратна връзка от заинтересованите страни, като активно търсят мнението на потребителите на услуги (**Въпрос 23 от Интервюто**). Независимо, че организациите прилагат Наредбата за административното обслужване като осигуряват възможността за предоставяне на обратна връзка от потребителите на услуги и изследват удовлетвореността им, то **доктрината на модела САФ изисква по-активно взаимодействие с гражданите/потребителите на услуги във всички фази на процеса – от дизайна на административните услуги, до начина на тяхното предоставяне и измерване на удовлетвореност на клиентите, включително търсене на идеи за подобряването им.**

По-долу разглеждаме още една двойка въпроси, отговорите на които предполагат обвързани области на подобрене в организационното изпълнение.

Отговорите на **Въпрос 39 от Въпросника:** *(Разработи и приложи методи за наблюдение и*

измерване на резултатите от дейността на организацията на всички нива, с оценка на ефективността и ефикасността на изпълнение) разкриват че, 36,4% от общините не са разработили и не прилагат методи за измерване и наблюдение на резултатите от дейността си. Така е и при 23,1% от областните и териториалните администрации, както и при 15,0% от централните администрации. Съгласно доктрината на модела CAF, липсата на наблюдение и измерване на резултатите от дейността на организацията я лишава от източник на обратна връзка на знание и иновация към благоприятстващите дейността й фактори, което компрометира дължимото подобрене на изпълнението и усъвършенстването на качеството му.

С отговорите на **Въпрос 41:** (Създаде и комуникира стратегия и план за развитие на компетентностите, включително за управленските и лидерските знания, умения и нагласи), разполагаме с пример за ефектите на общо констатираната **липса на методи за наблюдение и измерване на резултатите в специфична област – тази на управление на човешките ресурси**. Фактът, че 46,2% от областните администрации и 31,8% от общините съобщават за липса на стратегия и план за развитие на компетентностите, включително управленски и лидерски, е обезпокоителен. Към тях се присъединяват 23,1% от териториалните звена и 10,0% от централните администрации.

Предстои да установим дали липсата на разработени и приложени методи за наблюдение и измерване на резултатите от дейността е белег за липсата на (стратегия за развитие на) управленски и лидерски компетентности или пък липсата на знание за резултатите от дейността води до липса на основание и потребност от развитие на компетентностите, включително управленски и лидерски, в организацията. А може би въобще липса на компетентности за управление е причината за пропуските в процеса на управление? При всяко положение, налице е пропуск („gap“) със сериозен потенциал да компрометира подобренето на организационното изпълнение, който се нуждае от неотложна намеса за запълването му.

Последната, но не и по значение на предизвиканите ефекти и последици, е двойката резултати от анкетирането относно измерване на възприятията на хората в организацията и на обществото, за социалната отговорност на организацията.

Отговорите на **Въпрос 62 от Въпросника:** (Въведе измерване на възприятията на хората в организацията (например, относно имиджа и цялостното представяне на организацията; механизми за консултации и диалог; социалната отговорност на организацията; ръководството на организацията; условията на работа; признаване и възнаграждаване на приноса, кариерното развитие на служителите и др.), при цялото разнообразие на съпътстващи примери във формулировката на въпроса, сочат за проблем в практиките на администрациите на едноличните териториални органи на изпълнителната власт (общини и областни администрации). Близко една трета от анкетираните организации – общински (31,8%) и областни (30,8%) – **съобщават за отсъствие на въведено измерване на**

възприятията. Така е при 15,4% от териториалните и 15,0% при централните администрации, което е, все пак, два пъти по-ниско ниво. Игнорирането на възприятията на хората в организацията лишава управлението и от важна обратна връзка, с източник постигнати и измерени резултати, насочена към усъвършенстване на организационните практики по управление на човешките ресурси. И тъй като „Хората са организацията“, това неминуемо повлиява негативно върху организационното развитие и усъвършенстване.

Констатацията за **неглижиране на възприятията на основните заинтересовани страни относно организационното изпълнение** се потвърждава и при прегледа на резултатите от отговорите на **Въпрос 64 от Въпросника:** *(Въведе измервания за възприятието на обществото относно социалната отговорност на организацията (например, ефективността на провеждане на социалните и екологичните политики на организацията).* Потвърждава се идентифицираният проблем в практиките на областните и общинските администрации. Съществена част от анкетираните организации – областни (30,8%) общински (27,38%) – съобщават за отсъствие на въведено измерване на възприятията. Така е при 23,1% от териториалните звена и 20,0% при централните администрации. Налице са знаци за подценен аспект от дължимата комуникация с гражданското общество и с местните общности, в случая с областните и общинските администрации – обратната връзка от измереното, оценено и анализирано възприятие на общности и колективи относно социалната отговорност на организацията. Липсата на адекватна обратна връзка е в състояние да компрометира самата идея за отговорност пред обществото, доколкото обезценява и неглижира неговата реакция и оценка.

Идентифицираният проблем е в пряко противоречие с фундаментални принципи на организационно съвършенство – с вътрешен и външен за организацията аспект. Игнорирането на възприятията като източник на знание е знак за вътрешна и външна социална изолация на ръководството и подчертано едностранен характер на комуникация, характерен по-скоро за авторитарните, но не и за демократичните практики на обществено управление. Ако съобразим факта, че това са резултати от анкетиране на организации в състава на държавната администрация с „по-висока от средната“ организационна култура и стремеж към усъвършенстване на качеството, то трябва да си дадем сметка, че вероятно проблемът, в обхвата на всички организации от посочените типове в състава на държавната администрация, е доста по-остър и дълбок.

Констатации и изводи:

- Организацията са повишили в значителна степен прозрачността си относно начина, по който функционират и по който се взимат решенията. Над 55% от тях са изразили съгласие, с изключение на общините – над 36%.
- Значим ефект на подобрене се наблюдава в културата на открита комуникация в организацията, диалога и насърчаването на екипната работа, чрез информирание и консултиране със служителите по ключови въпроси от 36 до 50%.
- В повече от половината от организацията (без общините) се е подобрило значително формулирането на ясни и измерими цели и очаквани резултати.
- От 30 до 60% от администрациите са подобрили своите мисия, визия и ценности с участието на заинтересованите страни.
- От 30 до 60% от администрациите са трансформирали стратегическите и оперативните си цели в цели и задачи на съответните звена и служители.
- Проучванията на удовлетвореността на служителите не се правят регулярно. За повече от половината изследвани администрации те са извършени инцидентно по време на самооценката. Изтъкват се различни причини, поради които не се прави вътрешно проучване на нагласите – нежелание за участие, липса на ресурси и др.
- Независимо, че има нормативно задължение за това, проучването на мнението на потребителите на услуги и въвличането им в процеса на подобряване качеството на административните услуги се negliжира. Около една трета от изследваните администрации не са потвърдили, че го правят.
- Висок е процентът на администрациите, които не са разработили и не прилагат методи за измерване и наблюдение на резултатите от дейността си - 36,4% от общините, 23,1% от областните и териториалните администрации, 15,0% от централните администрации. Липсата на наблюдение и измерване на резултатите от дейността на организацията я лишава от източник на обратна връзка на знание и иновация към благоприятстващите дейността ѝ фактори, което я лишава от възможността за подобрене на изпълнението и усъвършенстването на качеството ѝ.
- От 10% до 46% от администрациите не са разработили стратегия и план за развитие на компетентностите, включително управленски и лидерски.

- От 15 до 30 % от организациите не измерват възприятията на хората в организацията (например, относно имиджа и цялостното представяне на организацията; механизми за консултации и диалог; социалната отговорност на организацията; ръководството на организацията; условията на работа; признаване и възнаграждаване на приноса, кариерното развитие на служителите и др., което ги лишава от важна обратна връзка и информация, която има потенциал за дефиниране на области за развитие, насочено към усъвършенстване на организационните практики по управление на човешките ресурси.
- Не се измерват и възприятията на външните заинтересовани страни и възприятието на обществото относно социалната отговорност на организацията, което е от една пета до една трета от администрациите, което е доказателство за недостатъчното прилагане на основни принципи за цялостно управление на качеството.

Възможни решения:

- Въвеждане на задължението за извършване на регулярни вътрешни проучвания на нагласите на хората в организациите.
- Разработване на стратегии за развитието на човешките ресурси, включително за развитие на компетентностите, в т.ч. лидерските и за стратегическо и оперативно планиране.
- Въвеждане на методи за измерване на резултатите от дейността.

3.3. Принос към усъвършенстване на качеството в администрациите

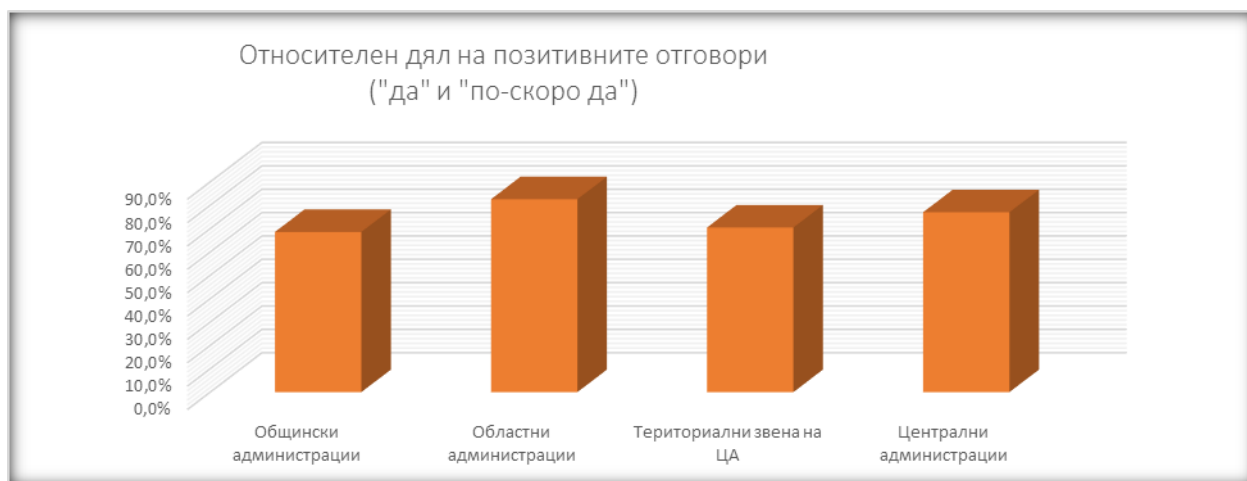
Представяне на данните (фиг.19):

ПРИНОС КЪМ УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА КАЧЕСТВОТО В АДМИНИСТРАЦИИТЕ												
ВИД АДМИНИСТРАЦИЯ	ОБЩНСКИ АДМИНИСТРАЦИИ			ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ			ТЕРИТОРИАЛНИ ЗВЕНА			ЦЕНТРАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ		
ОТГОВОРИ/ОТНОСИТЕЛЕН ДЯЛ, %	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО	ДА	ДА, ПО-СКОРО	НЕ, ПО-СКОРО
Въпрос 69: По-добро съответствие с принципа на непрекъснато усъвършенстване на качеството при осъществяване на дейността на Вашата администрация.	27.3%	72.7%	18.2%	46.2%	92.3%	0.0%	53.8%	69.2%	15.4%	40.0%	90.0%	0.0%
Въпрос 70: Цялостно управление на качеството на дейността на Вашата администрация за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните й цели.	27.3%	77.3%	18.2%	46.2%	92.3%	7.7%	61.5%	76.9%	15.4%	45.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 71: Усъвършенстване на системата за управление на качеството в организацията, под улеснети за подобрена ефективност и ефикасност на изпълнението.	31.8%	81.8%	18.2%	30.8%	100.0%	0.0%	46.2%	69.2%	15.4%	40.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 72: Подобрение в наблюдението и оценката на изпълнението на работата на различните нива и в различните звена на организацията.	18.2%	63.6%	13.6%	30.8%	92.3%	0.0%	23.1%	76.9%	15.4%	35.0%	80.0%	0.0%
Въпрос 73: По-голямо участие на гражданите и потребителите на услуги при подобряване на качеството на изпълнението на ключовите за организацията процеси.	9.1%	59.1%	31.8%	7.7%	53.8%	38.5%	15.4%	38.5%	23.1%	20.0%	65.0%	15.0%
Въпрос 74: Разработването на процеси, ориентирани към по-пълно задоволяване на настоящи и бъдещи потребности на гражданите и потребителите на услугите на организацията.	18.2%	68.2%	18.2%	23.1%	76.9%	15.4%	23.1%	69.2%	15.4%	30.0%	75.0%	10.0%
Въпрос 75: Повишена прозрачност за заинтересованите страни на действията и процеса на взимане на решения в организацията.	36.4%	81.8%	13.6%	38.5%	92.3%	7.7%	38.5%	84.6%	15.4%	40.0%	70.0%	0.0%
Въпрос 76: Постигане на баланс между поставяните цели и осигурените ресурси, гарантиращ че желаните резултати се постигат по най-икономичен начин.	4.5%	81.8%	13.6%	46.2%	84.6%	7.7%	30.8%	69.2%	15.4%	40.0%	75.0%	5.0%
Въпрос 77: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Планиране по PDCA-цикъл.	13.6%	63.6%	18.2%	30.8%	76.9%	7.7%	15.4%	84.6%	15.4%	35.0%	70.0%	0.0%
Въпрос 78: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Изпълнение по PDCA-цикъл.	13.6%	63.6%	18.2%	30.8%	69.2%	7.7%	15.4%	76.9%	15.4%	40.0%	65.0%	0.0%
Въпрос 79: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Проверка по PDCA-цикъл.	13.6%	54.5%	18.2%	23.1%	69.2%	15.4%	23.1%	76.9%	15.4%	35.0%	65.0%	0.0%
Въпрос 80: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Действие (за подобрението им) по PDCA-цикъл.	13.6%	63.6%	13.6%	23.1%	76.9%	15.4%	23.1%	69.2%	15.4%	40.0%	60.0%	0.0%
Въпрос 81: Оптимизация на ключови процеси с по-висока сложност, обхващащи повече от една сфера на дейност на организацията.	13.6%	63.6%	22.7%	38.5%	76.9%	15.4%	23.1%	61.5%	23.1%	30.0%	65.0%	10.0%
Въпрос 82: Подобрена способност на организацията да изпълнява очакванията на външните заинтересовани страни и да създава стойност за обществото, в съответствие със своята мисия, визия и реформи в публичния сектор.	13.6%	77.3%	13.6%	38.5%	84.6%	15.4%	38.5%	76.9%	15.4%	35.0%	85.0%	5.0%
Въпрос 83: Подобрена способност на организацията да се фокусира върху постигането на резултати от дейността си, включително в условията на криза (усложнена епидемична обстановка във връзка с COVID-19, бежански потоци от войната в Украйна, рязко повишаване на цени на енергоносители, стоки и услуги и др.).	13.6%	77.3%	13.6%	38.5%	92.3%	7.7%	53.8%	76.9%	15.4%	30.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 84: Подобрена способност за разработване на продукти и услуги, с фокус върху настоящи и бъдещи потребности на гражданите и потребителите.	27.3%	63.6%	13.6%	23.1%	76.9%	7.7%	38.5%	76.9%	15.4%	35.0%	65.0%	5.0%
Въпрос 85: Подобрена способност на ръководството да очертае ясно и да следва неотклонно мисията, визията и ценностите на организацията.	18.2%	63.6%	13.6%	46.2%	84.6%	15.4%	46.2%	69.2%	23.1%	45.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 86: Подобрена вътрешна среда, с ефективна комуникация и участие на служителите при определяне и изпълнение на целите и задачите на организацията.	22.7%	77.3%	18.2%	46.2%	100.0%	0.0%	46.2%	76.9%	15.4%	45.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 87: Подобрен достъп и способности за анализ на данни и информация от страна на служителите в организацията.	18.2%	63.6%	18.2%	38.5%	100.0%	0.0%	38.5%	84.6%	15.4%	40.0%	85.0%	5.0%
Въпрос 88: Процесно управление на ресурсите и дейностите на организацията, основано на резултати от анализ на постъпващи данни и информация.	9.1%	50.0%	18.2%	23.1%	92.3%	7.7%	30.8%	69.2%	30.8%	30.0%	70.0%	0.0%
Въпрос 89: Справедлива оценка и признаване на приноса на служителите в организационното изпълнение.	18.2%	63.6%	18.2%	30.8%	76.9%	7.7%	30.8%	53.8%	15.4%	45.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 90: Подобрена работна среда в организацията, чрез споделяни ценности.	9.1%	59.1%	18.2%	38.5%	76.9%	7.7%	38.5%	69.2%	15.4%	45.0%	80.0%	5.0%
Въпрос 91: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрена вътрешна комуникация.	13.6%	77.3%	18.2%	61.5%	92.3%	7.7%	38.5%	69.2%	15.4%	45.0%	85.0%	5.0%
Въпрос 92: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрена култура на доверие.	9.1%	54.5%	22.7%	46.2%	92.3%	7.7%	30.8%	69.2%	15.4%	35.0%	80.0%	5.0%
Въпрос 93: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрена екипна работа.	18.2%	81.8%	13.6%	53.8%	92.3%	7.7%	38.5%	69.2%	15.4%	40.0%	90.0%	0.0%
Въпрос 94: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрено делегиране и овладяване.	9.1%	63.6%	18.2%	30.8%	76.9%	7.7%	46.2%	53.8%	15.4%	40.0%	85.0%	10.0%
Въпрос 95: Подобрение на организационното изпълнение чрез създаване на иновации и обучение на служителите.	31.8%	63.6%	22.7%	38.5%	84.6%	15.4%	30.8%	76.9%	23.1%	35.0%	100.0%	0.0%
Въпрос 96: Социално отговорно организационно поведение – в съответствие с очакванията и изискванията на националните, местните и професионалните общности.	9.1%	54.5%	13.6%	30.8%	69.2%	7.7%	38.5%	76.9%	15.4%	40.0%	70.0%	5.0%
Въпрос 97: Намаляване на изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществяване от организацията административно регулиране и контрол върху стопанската дейност на гражданите.	22.7%	63.6%	13.6%	23.1%	61.5%	0.0%	23.1%	53.8%	38.5%	30.0%	60.0%	10.0%
Въпрос 98: Намаляване на изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществяване от организацията административно обслужване.	31.8%	77.3%	22.7%	53.8%	92.3%	7.7%	38.5%	69.2%	30.8%	40.0%	75.0%	10.0%
Въпрос 100: В състояние ли е устойчивото прилагане на модела CAF да осигури непрекъснато усъвършенстване на качеството във Вашата организация?	40.9%	77.3%	18.2%	46.2%	69.2%	7.7%	53.8%	84.6%	7.7%	35.0%	85.0%	0.0%
Въпрос 101: Трябва ли преди вземане на решение за последващо прилагане на модела CAF да се проведе предварителна информационна среща с цялата организация?	45.5%	90.9%	4.5%	69.2%	92.3%	7.7%	76.9%	92.3%	7.7%	60.0%	85.0%	10.0%
Въпрос 102: Трябва ли при последващо прилагане на модела CAF в организацията да се предвидят мерки за повишаване на мотивацията за участие на служителите (допълнително материално стимулиране, допълнителен отпуск, участие в обучение и др.)?	50.0%	95.5%	0.0%	76.9%	100.0%	0.0%	30.8%	69.2%	15.4%	70.0%	90.0%	5.0%
Въпрос 103: Считате ли за целесъобразно да се регламентира (нормативно/договорно) задължение за организацията, които са приложили модела CAF, да проведат следваща самооценка в срок до 2 години?	27.3%	45.5%	36.4%	15.4%	46.2%	38.5%	15.4%	38.5%	33.8%	5.0%	35.0%	50.0%
MEDIAN	18.2%	63.6%	18.2%	38.5%	84.6%	7.7%	38.5%	69.2%	15.4%	40.0%	80.0%	2.5%
AVERAGE	20.5%	68.6%	17.3%	37.8%	82.6%	9.5%	35.8%	70.5%	18.5%	38.1%	77.0%	4.9%

Фигура 19- Принос на CAF към усъвършенстване на качеството в администрациите

Общи констатации:

С най висока средна стойност на относителния дял на **позитивните отговори („да“ и „по-скоро да“)** са областните администрации (82,6%), последвани от централните администрации на изпълнителната власт (77,0%), териториалните звена на централните администрации на изпълнителната власт (70,5%) и общинските администрации 68,6%). При общинските администрации и при териториалните звена средните стойности на относителните дялове на позитивните отговори са с по-висока стойност от медианата. Следователно, по-малко от половината от данните надвишават със стойността си средната им стойност. При областните администрации и при централните администрации е обратното – повече от половината отговорите надвишават средната стойност (фиг. 20).



Фигура 20 – относителен дял на позитивните отговори

При проследяване резултатите по отношение на категоричността на изразената позитивна оценка, чрез средните стойности на относителните дялове **категорично позитивните отговори („да“)**(фиг.21), най-висока е средната стойност при централните администрации (38,1%), последвани от областните администрации (37,8%), териториалните звена (35,8%), и общинските администрации (20,5%). И в този случай, при централните администрации, областните администрации и при териториалните звена, медианата надвишава средната стойност – следователно, повече от половината надвишават средната стойност.



Фигура 21 – относителен дял на категорично позитивните отговори

Третият тип изследвани отговори са тези, с индикация за **отрицателна оценка**. При средните стойности на относителните дялове на негативните отговори („не“ и „по-скоро не“) водят териториалните звена (18,5%), следвани от общинските администрации (17,3%), областните администрации (9,5%) и централните администрации на изпълнителната власт (4,9%)(фиг. 22).



Фиг. 22 относителен дял на негативните отговори

Общата констатация е отново за много високо общо ниво на относителните дялове на позитивните отговори, по-високо от установеното по-горе относно резултатите и ефектите от прилагането на инструмента CAF в организациите. При всички видове администрации, с изключение на териториалните звена, то отново не се определя с доминиращия относителен дял в интегралния показател на отговорите с категорично „да“, както бе по-

горе, относно прилагането на инструмента CAF в организациите. Тук вече доминира не така категоричното одобрение, изразено с отговора „по-скоро да“. Във всеки един от случаите относителният дял, дори само на категорично позитивните отговори, отново надхвърля интегралния показател на относителния дял на отрицателните отговори „не“ и „по-скоро не“.

По-долу, във фиг. 23 са представени, относителните дялове по въпроси, получили категорична подкрепа в най-голяма степен (цветово кодиране – зелено/червено)

ПРИНОС КЪМ УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА КАЧЕСТВОТО В АДМИНИСТРАЦИИТЕ				
ВИД АДМИНИСТРАЦИЯ	ОБЩИНСКИ И АДМИНИСТРАЦИИ	ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ	ТЕРИТОРИАЛНИ ЗВЕНА	ЦЕНТРАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ
ОТГОВОРИ/ОТНОСИТЕЛЕН ДЯЛ, %	ДА	ДА	ДА	ДА
Въпрос 69: По-добро съответствие с принципа на непрекъснато усъвършенстване на качеството при осъществяване на дейността на Вашата администрация.	27.3%	46.2%	53.8%	40.0%
Въпрос 70: Цялостно управление на качеството на дейността на Вашата администрация за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните й цели.	27.3%	46.2%	61.5%	45.0%
Въпрос 71: Усъвършенстване на системата за управление на качеството в организацията, под условие за подобрена ефективност и ефикасност на изпълнението.	31.8%	30.8%	46.2%	40.0%
Въпрос 72: Подобрение в наблюдението и оценката на изпълнението на работата на различните нива и в различните звена на организацията.	18.2%	30.8%	23.1%	35.0%
Въпрос 73: По-голямо участие на гражданите и потребителите на услуги при подобряване на качеството на изпълнението на ключовите за организацията процеси.	9.1%	7.7%	15.4%	20.0%
Въпрос 74: Разработване на процеси, ориентирани към по-пълно задоволяване на настоящи и бъдещи потребности на гражданите и потребителите на услугите на организацията.	18.2%	23.1%	23.1%	30.0%
Въпрос 75: Повишена прозрачност за заинтересованите страни на действията и процеса на взимане на решения в организацията.	36.4%	38.5%	38.5%	40.0%
Въпрос 76: Постигане на баланс между поставяните цели и осигурените ресурси, гарантираще желаните резултати се постигат по най-икономичен начин.	4.5%	46.2%	30.8%	40.0%
Въпрос 77: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Планиране по PDCA-цикъла.	13.6%	30.8%	15.4%	35.0%
Въпрос 78: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Изпълнение по PDCA-цикъла.	13.6%	30.8%	15.4%	40.0%
Въпрос 79: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Проверка по PDCA-цикъла.	13.6%	23.1%	23.1%	35.0%
Въпрос 80: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Действие (за подобрението им) по PDCA-цикъла.	13.6%	23.1%	23.1%	40.0%
Въпрос 81: Оптимизация на ключови процеси с по-висока сложност, обхващащи повече от една сфера на дейност на организацията.	13.6%	38.5%	23.1%	30.0%
Въпрос 82: Подобрена способност на организацията да изпълнява очакванията на външните заинтересовани страни и да създава стойност за обществото, в съответствие със своята мисия, визия и реформи в публичния сектор.	13.6%	38.5%	38.5%	35.0%
Въпрос 83: Подобрена способност на организацията да се фокусира върху постигането на резултати от дейността си, включително в условията на криза (усложнена епидемична обстановка във връзка с COVID-19, бежански потоци от войната в Украйна, рязко повишаване на цени на енергоносители, стоки и услуги и др.).	13.6%	38.5%	53.8%	30.0%
Въпрос 84: Подобрена способност за разработване на продукти и услуги, с фокус върху настоящи и бъдещи потребности на гражданите и потребителите.	27.3%	23.1%	38.5%	35.0%
Въпрос 85: Подобрена способност на ръководството да очертае ясно и да следва неотклонно мисията, визията и ценностите на организацията.	18.2%	46.2%	46.2%	45.0%
Въпрос 86: Подобрена вътрешна среда, с ефективна комуникация и участие на служителите при определяне и изпълнение на целите и задачите на организацията.	22.7%	46.2%	46.2%	45.0%
Въпрос 87: Подобен достъп и способности за анализ на данни и информация от страна на служителите в организацията.	18.2%	38.5%	38.5%	40.0%
Въпрос 88: Процесно управление на ресурсите и дейностите на организацията, основано на резултати от анализ на постъпващи данни и информация.	9.1%	23.1%	30.8%	30.0%
Въпрос 89: Справедлива оценка и признаване на приноса на служителите в организационното изпълнение.	18.2%	30.8%	30.8%	45.0%
Въпрос 90: Подобрена работна среда в организацията, чрез споделяне ценности.	9.1%	38.5%	38.5%	45.0%
Въпрос 91: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрена вътрешна комуникация.	13.6%	61.5%	38.5%	45.0%
Въпрос 92: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрена култура на доверие.	9.1%	46.2%	30.8%	35.0%
Въпрос 93: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрена екипна работа.	18.2%	53.8%	38.5%	40.0%
Въпрос 94: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобро делегиране и овластяване.	9.1%	30.8%	46.2%	40.0%
Въпрос 95: Подобрение на организационното изпълнение чрез създаване на иновации и обучение на служителите.	31.8%	38.5%	30.8%	35.0%
Въпрос 96: Социално отговорно организационно поведение – в съответствие с очакванията и изискванията на националните, местните и професионалните общности.	9.1%	30.8%	38.5%	40.0%
Въпрос 97: Намаляване на изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществяване от организацията административно регулиране и контрол върху стопанската дейност на гражданите.	22.7%	23.1%	23.1%	30.0%
Въпрос 98: Намаляване на изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществяване от организацията административно обслужване.	31.8%	53.8%	38.5%	40.0%
Въпрос 100: В състояние ли е устойчивото прилагане на модела CAF да осигури непрекъснато усъвършенстване на качеството във Вашата организация?	40.9%	46.2%	53.8%	35.0%
Въпрос 101: Трябва ли преди вземане на решение за последващо прилагане на модела CAF да се проведе предварителна информационна среща с цялата организация?	45.5%	69.2%	76.9%	60.0%
Въпрос 102: Трябва ли при последващо прилагане на модела CAF в организацията да се предвидят мерки за повишаване на мотивацията за участие на служителите (допълнително материално стимулиране, допълнителен отпуск, участие в обучения и др.)?	50.0%	76.9%	30.8%	70.0%
Въпрос 103: Считате ли за целесъобразно да се регламентира (нормативно/договорно) задължение за организациите, които са приложили модела CAF, да проведат следваща самооценка в срок до 2 години?	27.3%	15.4%	15.4%	5.0%
MEDIAN	18.2%	38.5%	38.5%	40.0%
AVERAGE	20.5%	37.8%	35.8%	38.1%

Фигура 23 - относителни дялове на положителните отговори по въпроси

Със син цвят са маркирани тези въпроси, при които категоричността на утвърждаване е най-силна. С подчертаване (bold) е маркиран текстът на тези въпроси, в чиито отговори откриваме изявена специфика по вид организация.

Отговорите на проучените организации показват, че прилагането на инструмента за организационно съвършенство CAF е **довело до непрекъснато усъвършенстване на качеството**: (Въпрос 69 от Въпросника *По-добро съответствие с принципа на непрекъснато усъвършенстване на качеството при осъществяване на дейността на Вашата администрация*), както и на **цялостно управление на качеството на дейността - за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните цели**. (Въпрос 70 - *Цялостно управление на качеството на дейността на Вашата администрация за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните ѝ цели*). И по двете направления с най-висока категоричност съобщават добрите си практики териториалните звена – съответно, с 53,8% и 61,5%, следвани от областните администрации, устойчиво с 46,2% и централните администрации – с 40% и 45%. Най-ниска е степента на категоричност при общинските администрации – 27,3% по двата въпроса.

С висока категоричност администрациите потвърждават **подобрена вътрешна среда, с ефективна комуникация и участие на служителите при определяне и изпълнение на целите и задачите на организацията** (Въпрос 86). Резултатите на областните администрации, териториалните звена и централните администрации са много близки – съответно, 46,2%, 46,2% и 45,0%. Отново, обаче, на качествено по-ниско ниво е категоричността, с която общинските администрации потвърждават подобренieto – 22,7%.

Съществено по-ниските нива на категоричност при потвърждаване на принос към усъвършенстване на качеството от прилагане на модела CAF при общинските администрации се очертава като тенденция. Ще дадем няколко примера за това:

По отношение постигане на баланс между поставяните цели и осигурените ресурси, гарантиращ че желаните резултати се постигат по най-икономичен начин (Въпрос 76), категорично е потвърждението само от 4,5% от анкетираните общински администрации. За сравнение, при областните администрации относителният дял е 46,2%, при централните администрации – 40,0%, а при териториалните звена – 30,8%. Във всеки един случай, около 10 пъти по-голям относителен дял. Имайки предвид, че общините, за разлика от мнозинството от останалите анкетираните администрации, са първостепенни разпоредители с бюджет то разполагат с относително по-висока бюджетна и финансова „свобода“. И при все това, оказва се, че прилагането на модела CAF не им е в особена подкрепа при постигането на баланс на цели и ресурси.

За подобрена способност на организацията да се фокусира върху постигането на резултати от дейността си, включително в условията на криза (усложнена епидемична обстановка във връзка с COVID-19, бежански потоци от войната в Украйна, рязко повишаване на цени на

енергоносители, стоки и услуги и др.) (Въпрос 83) съобщават с категоричност от териториалните звена – 53,8%. При общинските администрации делът е само 13,6%. Някъде по средата между тези две нива са областните администрации с дял от 38,5% и централните администрации – с 30,0%.

Заслужават внимание данните относно **подобрената способност на ръководството да очертае ясно и да следва неотклонно мисията, визията и ценностите на организацията.** (Въпрос 85). При областните администрации, териториалните звена и при централните администрации относителният дял категорично потвърден принос е практически равен – 46,2%, 46,2%, 45,0%. Но при общинските администрации е отново съществено по-нисък – 18,2%.

Данните илюстрират голям контраст по отношение на **потвърден принос към подобряване на работната среда** между областните и общинските администрации – все администрации на еднолични териториални органи на изпълнителната власт – по фактори. При **подобрената вътрешна комуникация** (Въпрос 91) съотношението е 61,5% към 13,6% в полза на областните администрации. При **подобрената култура на доверие** (Въпрос 92) то е 46,2% към 9,1%, отново в полза на областните администрации. При **подобрената екипна работа** съотношението е отново в полза на областните администрации – 53,8% към 18,2%. Само при иновациите и обучението на служителите, общинските администрации се приближават към областните администрации – 31,8% към 38,5%, отново в полза на областните администрации. Тези данни са знак за съществено различен в ефекта си принос на прилагането на модела CAF към организационното развитие и вътрешната ефективност и ефикасност на изпълнение при областните и общинските администрации. Налице е и ефект на мащаба – областните администрации са с компактна двузвенна структура на дирекциите на общата и специализираната администрация и със сравнима или по-ниска численост от общинските администрации. При областните администрации, заради многообразието от функции и задачи и ограничения човешки ресурс екипната работа е неотменно правило на организация на дейността. И въпреки това, при сравнение с териториалните звена, които са сравними с тях по численост и организационна сложност, може да се направи една макар и груба оценка на принос от ефект на мащаба.

Значителен положителен ефект показват данните относно приноса към **усъвършенстване на качеството чрез намаляване на изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществявано от организацията административно обслужване** (Въпрос 98). С най-високо ниво на категоричност споделят добрата си практика областните администрации – 53,8%, следвани от централните администрации – 40,0%, териториалните звена – 38,5% и общинските администрации – 31,8%. Коректно е да отбележим, че, видно от списъците с услугите в Административния регистър на ИИСДА, списъкът на доставяните от областните администрации административни услуги е най-кратък, сравнен с тези на другите видове администрации, участващи в изследването. И тук, отново, можем с основание да предполагаме принос от ефект на мащаба, който поставя областните администрации в

челото на „класацията“.

Накрая, но не и на последно място, ще коментираме резултатите от „организационните“ по отношение на прилагане на модела въпроси.

В отговора си на **Въпрос 101:** *Трябва ли преди вземане на решение за последващо прилагане на модела CAF да се проведе предварителна информационна среща с цялата организация?*, анкетираните организации са категорично „За“ – 76,9% от териториалните звена, 69,2% от областните администрации, 60,0% от централните администрации, 45,5% от общинските.

Отговорът на **Въпрос 102:** *Трябва ли при последващо прилагане на модела CAF в организацията да се предвидят мерки за повишаване на мотивацията за участие на служителите (допълнително материално стимулиране, допълнителен отпуск, участие в обучения и др.)?* определя, чрез категоричността на подкрепата, и очакванията на организациите. Най-високи са те при областните администрации – 76,9%, последвани от централните администрации – 70,0% и общинските – с 50,0%. Нисък е относителният дял на териториалните звена, които категорично изискват/очакват нарочни мерки за повишаване на мотивацията – само 30,8%.

След анализа на данните относно степента на категоричност на подкрепа за констатациите, съдържащи се във въпросите относно приноса на прилагането на инструмента към усъвършенстване на качеството в администрациите, нека прегледаме и тези относно несъгласието в тази област(фиг.24).

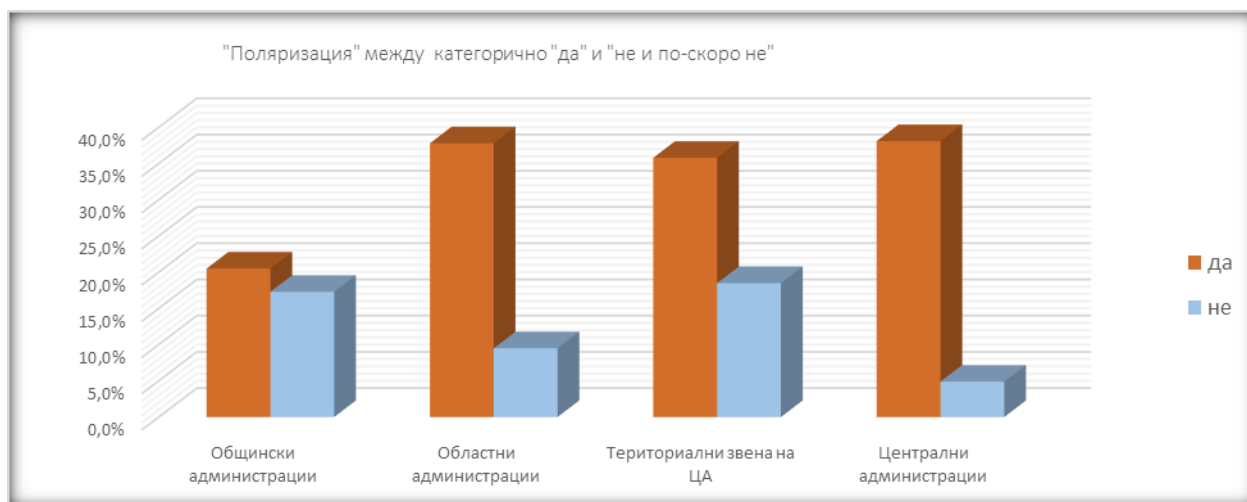
ПРИНОС КЪМ УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА КАЧЕСТВОТО В АДМИНИСТРАЦИИТЕ				
ВИД АДМИНИСТРАЦИЯ	ОБЩИНСКИ АДМИНИСТРАЦИИ	ОБЛАСТНИ АДМИНИСТРАЦИИ	ТЕРИТОРИАЛНИ ЗВЕНА	ЦЕНТРАЛНИ АДМИНИСТРАЦИИ
ОТГОВОРИ/ОТНОСИТЕЛЕН ДЯЛ, %	НЕ ПО-СКОРО НЕ	НЕ ПО-СКОРО НЕ	НЕ ПО-СКОРО НЕ	НЕ ПО-СКОРО НЕ
Въпрос 69: По-добро съответствие с принципа на непрекъснато усъвършенстване на качеството при осъществяване на дейността на Вашата администрация.	18.2%	0.0%	15.4%	0.0%
Въпрос 70: Цялостно управление на качеството на дейността на Вашата администрация за ефективно и ефикасно постигане на стратегическите и ежегодните й цели.	18.2%	7.7%	15.4%	0.0%
Въпрос 71: Усъвършенстване на системата за управление на качеството в организацията, под условие за подобрена ефективност и ефикасност на изпълнението.	18.2%	0.0%	15.4%	0.0%
Въпрос 72: Подобрение в наблюдението и оценката на изпълнението на работата на различните нива и в различните звена на организацията.	13.6%	0.0%	15.4%	0.0%
Въпрос 73: По-голямо участие на гражданите и потребителите на услуги при подобряване на качеството на изпълнението на ключовите за организацията процеси.	31.8%	38.5%	23.1%	15.0%
Въпрос 74: Разработването на процеси, ориентирани към по-пълно задоволяване на настоящи и бъдещи потребности на гражданите и потребителите на услугите на организацията.	18.2%	15.4%	15.4%	10.0%
Въпрос 75: Повишена прозрачност за заинтересованите страни на действията и процеса на взимане на решения в организацията.	13.6%	7.7%	15.4%	0.0%
Въпрос 76: Постигане на баланс между поставяните цели и осигурените ресурси, гарантиращ че желаните резултати се постигат по най-икономичен начин.	13.6%	7.7%	15.4%	5.0%
Въпрос 77: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Планиране по PDCA-цикъла.	18.2%	7.7%	15.4%	0.0%
Въпрос 78: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Изпълнение по PDCA-цикъла.	18.2%	7.7%	15.4%	0.0%
Въпрос 79: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Проверка по PDCA-цикъла.	18.2%	15.4%	15.4%	0.0%
Въпрос 80: Подобрена координация на ключовите с управленските и помощните процеси в организацията в етапа на Действие (за подобрението им) по PDCA-цикъла.	13.6%	15.4%	15.4%	0.0%
Въпрос 81: Оптимизация на ключови процеси с по-висока сложност, обхващащи повече от една сфера на дейност на организацията.	22.7%	15.4%	23.1%	10.0%
Въпрос 82: Подобрена способност на организацията да изпълнява очакванията на външните заинтересовани страни и да създава стойност за обществото, в съответствие със своята мисия, визия и реформи в публичния сектор.	13.6%	15.4%	15.4%	5.0%
Въпрос 83: Подобрена способност на организацията да се фокусира върху постигането на резултати от дейността си, включително в условията на криза (усложнена епидемична обстановка във връзка с COVID-19, бежански потоци от войната в Украйна, рязко повишаване на цени на енергоносители, стоки и услуги и др.).	13.6%	7.7%	15.4%	0.0%
Въпрос 84: Подобрена способност за разработване на продукти и услуги, с фокус върху настоящи и бъдещи потребности на гражданите и потребителите.	13.6%	7.7%	15.4%	5.0%
Въпрос 85: Подобрена способност на ръководството да очертае ясно и да следва неотклонно мисията, визията и ценностите на организацията.	13.6%	15.4%	23.1%	0.0%
Въпрос 86: Подобрена вътрешна среда, с ефективна комуникация и участие на служителите при определяне и изпълнение на целите и задачите на организацията.	18.2%	0.0%	15.4%	0.0%
Въпрос 87: Подобен достъп и способности за анализ на данни и информация от страна на служителите в организацията.	18.2%	0.0%	15.4%	5.0%
Въпрос 88: Процесно управление на ресурсите и дейностите на организацията, основано на резултати от анализ на постъпващи данни и информация.	18.2%	7.7%	30.8%	0.0%
Въпрос 89: Справедлива оценка и признаване на приноса на служителите в организационното изпълнение.	18.2%	7.7%	15.4%	0.0%
Въпрос 90: Подобрена работна среда в организацията, чрез споделени ценности.	18.2%	7.7%	15.4%	5.0%
Въпрос 91: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрена вътрешна комуникация.	18.2%	7.7%	15.4%	5.0%
Въпрос 92: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрена култура на доверие.	22.7%	7.7%	15.4%	5.0%
Въпрос 93: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрена екипна работа.	13.6%	7.7%	15.4%	0.0%
Въпрос 94: Подобрена работна среда в организацията, чрез подобрено делегиране и овластяване.	18.2%	7.7%	15.4%	10.0%
Въпрос 95: Подобрение на организационното изпълнение чрез създаване на иновации и обучение на служителите.	22.7%	15.4%	23.1%	0.0%
Въпрос 96: Социално отговорно организационно поведение – в съответствие с очакванията и изискванията на националните, местните и професионалните общности.	13.6%	7.7%	15.4%	5.0%
Въпрос 97: Намаляване на изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществяване от организацията административно регулиране и контрол върху стопанската дейност на гражданите.	13.6%	0.0%	38.5%	10.0%
Въпрос 98: Намаляване на изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществяване от организацията административно обслужване.	22.7%	7.7%	30.8%	10.0%
Въпрос 100: В състояние ли е устойчивото прилагане на модела CAF да осигури непрекъснато усъвършенстване на качеството във Вашата организация?	18.2%	7.7%	7.7%	0.0%
Въпрос 101: Трябва ли преди вземане на решение за последващо прилагане на модела CAF да се проведе предварителна информационна среща с цялата организация?	4.5%	7.7%	7.7%	10.0%
Въпрос 102: Трябва ли при последващо прилагане на модела CAF в организацията да се предвидят мерки за повишаване на мотивацията за участие на служителите (допълнително материално стимулиране, допълнителен отпуск, участие в обучения и др.)?	0.0%	0.0%	15.4%	5.0%
Въпрос 103: Считате ли за целесъобразно да се регламентира (нормативно/договорно) задължение за организацията, които са приложили модела CAF, да проведат следваща самооценка в срок до 2 години?	36.4%	38.5%	53.8%	50.0%
MEDIAN	18.2%	7.7%	15.4%	2.5%
AVERAGE	17.3%	9.5%	18.5%	4.9%

Фигура 24 - относителни дялове на отрицателните отговори по въпроси

При разглеждането на данните силно впечатление правят качествените разлики в нивата

на несъгласие за различните типове организации. Най-ниско е нивото при централните администрации – 4,9%, последвани от областните с 9,5%, общинските – с 17,3% и териториалните звена с 18,5%.

Полезно е да сравним с данните по-горе за категоричната позитивна подкрепа. При сравними стойности на категорично позитивната подкрепа, при централните администрации, областните администрации и териториалните звена негативните оценки са различават в пъти. Най-голяма се оказва „поляризацията“ сред общинските администрации 20,5% категорично „да“ срещу 17,3% „не и по-скоро не“, териториалните звена 35,8% срещу 18,5%. Следват областните – с 37,8% срещу 9,5%. Накрая, централните – 38,1% срещу 4,9% (фиг. 25).



Фигура 25 - поляризацията между положителните и отрицателните отговори

Ще разгледаме няколко констатации (въпроси), при които негативните отговори са с висока степен на натрупване.

С най-висока степен на несъгласие е приет **Въпрос 103 от Въпросника:** *(Считате ли за целесъобразно да се регламентира (нормативно/договорно) задължение за организациите, които са приложили модела CAF, да проведат следваща самооценка в срок до 2 години?)* Тази възможност е отхвърлена от повече от половината териториални звена (53,8%), половината централни администрации (50,0%) и над една трета от областните (38,5%) и общинските (36,4%) администрации. Най-вероятно съобщените отговори са резултат от възприемане на предложението като форма на административна принуда, ограничаваща правото на избор на организацията на подход към усъвършенстване на качеството по системен начин в организацията.

Обезпокоително е несъгласието при отговорите на следващите три въпроса, тъй като е свидетелство за отсъствие на ключови за изпълнението добри практики, а именно:

Относно разширяване на участието на гражданите и потребителите на услуги при подобряване на качеството на изпълнението на ключовите за организацията процеси. 38,5% от областните и

31,8% от общинските администрации са дали негативни отговори на **Въпрос 73** относно разширяване на участието на гражданите и потребителите на услуги при подобряване на качеството на изпълнението на ключовите за организацията процеси. При положение, че това са администрации на едноличните териториални органи на изпълнителната власт, които оперират в средата на местните общности, този факт е повече от обезпокоителен. Нивата при териториалните администрации (23,1%) и централните администрации (15,0%) са по-ниски, но съвсем не са успокояващи.

Относно оптимизацията на ключови процеси с по-висока сложност, обхващащи повече от една сфера на дейност на организацията (**Въпрос 81**). Оптимизацията на ключови процеси с по-висока сложност не е била извършена в 23,01% от териториалните звена, в 22,7% от общинските администрации, както и в 15,4% от областните и 10,0% от централните администрации. Можем да направим извод, че интерпретирането на процесна сложност е въпрос на специфичен административен и експертен капацитет, който не е налице в териториалните звена и общинските администрации. При потвърждение от последващ анализ, тази констатация може да произведе **препоръка към ИПА за разработване на целеви обучения в посока оптимизация на комплексни процеси**.

Относно намаляване на изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществяване от организацията административно обслужване (**Въпрос 98**). Намаляването на административната тежест чрез принос към усъвършенстване на качеството на изпълнение не се е състояло при 30,8% от анкетираните териториални звена, 22,7% от общинските администрации, 10,0% от централните администрации и 7,7% от областните администрации. Тук отново наблюдаваме положителен ефект на мащаба – ограниченият брой административни услуги, доставяни от областните администрации, малка част от тях наистина масови, позволява по-бърз анализ и последваща оптимизация, с подобрене на административното обслужване. Включително, с намаляване на изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществяването му от организацията.

Констатации и изводи:

- Налице е много високо общо ниво на относителните дялове на позитивните отговори относно приноса на CAF при усъвършенстване на качеството на организацията – от 40 до 61,5%.
- Тук качеството се разглежда по отношение на **съответствие с принципите за непрекъснато усъвършенстване** на организацията, както и за **ефективно и ефикасно изпълнение на стратегическите и годишните цели**. Категоричните отговорите за постигане на добри практики в това се движат от 46% - до 61% от изследваните организации. Изключение правят общините – 27%.
- Подобрена е вътрешна среда, с ефективна комуникация и участие на служителите при определяне и изпълнение на целите и задачите на организацията – над 45%, с изключение на общините – 22,7%.
- Подобрена е способността на организацията да се **фокусира върху постигането на резултати от дейността си**, включително в условията на криза (усложнена епидемична обстановка във връзка с COVID-19, бежански потоци от войната в Украйна, рязко повишаване на цени на енергоносители, стоки и услуги и др.) – над 30%
- Подобрена е способността на ръководството **да очертае ясно и да следва неотклонно мисията, визията и ценностите на организацията** – над 45%, с изключение на общините – 18,2%.
- Подобрена е вътрешната комуникация.
- Подобрена е културата на доверие.
- Подобрена е екипната работа.
- Подобрени са иновациите и обучението.
- Намалени са изискванията, ограниченията и тежестите във връзка с осъществявано от организацията **административно обслужване** – от 31% до 52% в различните администрации.
- Разбирането за нуждата от разширяване на участието на гражданите и потребителите на услуги при подобряване на качеството на изпълнението на ключовите за организацията процеси не е на нужното ниво.
- Оптимизацията на ключови процеси с голяма сложност са се оказали непосилни за голяма част от администрациите.

Възможни решения:

- Разработване на целеви обучения в посока оптимизация на комплексни процеси.
- Разработване на набор от мерки за мотивация на служителите.
- Развиване на капацитет за стратегическо планиране във всяка организация, включително формулиране на мисия, визия, ценности, анализ на нуждите на заинтересованите страни, целеполагане и т.н., с приоритет за служителите на управленска длъжност.
- Засилване на капацитета за цялостно управление на качеството в организацията, с приоритет за служителите на управленска длъжност.

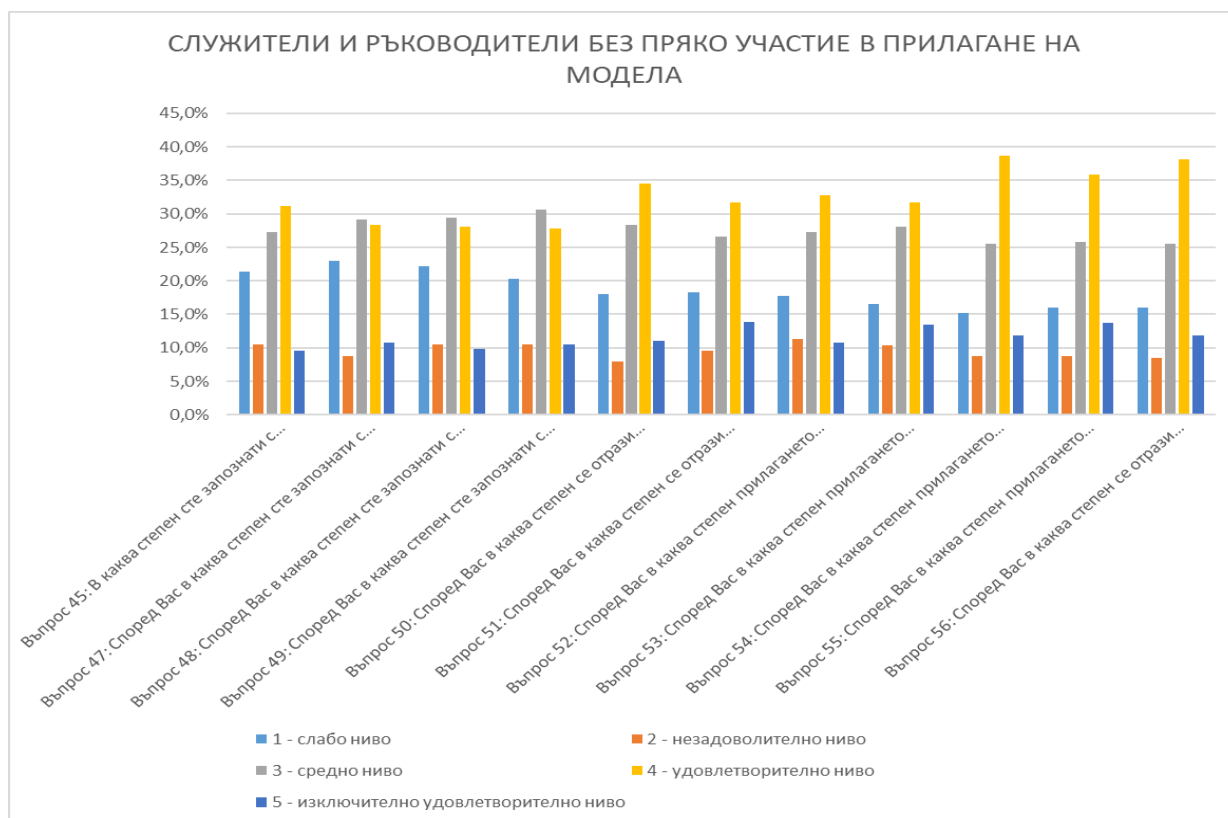
IV. ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ АНКЕТАТА

В този раздел представяме анализа на анкетите, проведени сред служителите на администрациите, включени в проучването. В анкетата взеха участие общо 575 ръководители и служители, разпределени в осем групи, определени чрез ролите им в процеса на прилагане на модела CAF в тяхната администрация.

4.1. Ръководител/служител в организацията без пряко участие при прилагане на модела

Това е най-многобройната група от общия брой анкетирани – 388 участници, 67,5% от общия брой, практически над две трети от анкетираните. Тъй като те са без пряко участие при прилагане на модела, към тях са отправени въпроси основно в две посоки – първо, относно степента в която те са запознати с елементите и етапите на процеса и, второ, относно възприятието им за това в каква степен прилагането на модела се е отразило на организацията и нейните административни практики.

Фигура 26 представя графично, резултатите от Анкетата, от която е видно, че доминира оценката за удовлетворение от ефектите на прилагане на модела CAF в администрациите:



Фигура 26 - резултатите от Анкетата

Конкретни резултати, илюстрирани по-долу, показват преобладаващата оценка на удовлетворение за идентифицираната група, от ефектите на прилагане на модела CAF в администрациите (фиг. 27).

Резултатите от анкетата за ефектите на прилагане на модела CAF						
ВЪПРОСИ	1	2	3	4	5	5+4
Въпрос 45: В каква степен сте запознати с въвеждането на модела CAF във Вашата организация?	21,4%	10,6%	27,3%	31,2%	9,5%	40,7%
Въпрос 47: Според Вас в каква степен сте запознати с Доклада от самооценката на организацията?	22,9%	8,8%	29,1%	28,4%	10,8%	39,2%
Въпрос 48: Според Вас в каква степен сте запознати с Плана за подобрене в резултат от извършената самооценка на организацията?	22,2%	10,6%	29,4%	28,1%	9,8%	37,9%
Въпрос 49: Според Вас в каква степен сте запознати с резултатите от приложените мерки за подобрене в организацията?	20,4%	10,6%	30,7%	27,8%	10,6%	38,4%
Въпрос 50: Според Вас в каква степен се отрази прилагането на модела CAF върху стила на управление в организацията, например по-голяма прозрачност при взимане на решения, по-добра комуникация, насърчаване на иновативността и даването на идеи за усъвършенстване на организацията?	18,0%	8,0%	28,4%	34,5%	11,1%	45,6%
Въпрос 51: Според Вас в каква степен се отрази прилагането на модела CAF върху подобряване на комуникацията и информираността на служителите в организацията?	18,3%	9,5%	26,5%	31,7%	13,9%	45,6%
Въпрос 52: Според Вас в каква степен прилагането на модела CAF се отрази върху удовлетвореността на служителите от работата им в организацията?	17,8%	11,3%	27,3%	32,7%	10,8%	43,6%
Въпрос 53: Според Вас в каква степен прилагането на модела CAF подобри възможността за даване на предложения от служителите за подобрене на изпълнението, както и на приемането им от ръководството на организацията?	16,5%	10,3%	28,1%	31,7%	13,4%	45,1%
Въпрос 54: Според Вас в каква степен прилагането на модела CAF подобри взаимоотношенията с клиентите/потребителите на услуги (търсене на обратна връзка от тях, стремеж за постигане на удовлетвореност и др.)?	15,2%	8,8%	25,5%	38,7%	11,9%	50,5%
Въпрос 55: Според Вас в каква степен прилагането на модела CAF повлия положително върху взаимоотношенията на Вашата организация със заинтересованите страни?	16,0%	8,8%	25,8%	35,8%	13,7%	49,5%
Въпрос 56: Според Вас в каква степен се отрази прилагането на модела CAF върху процесите в организацията, например действия за тяхното усъвършенстване, дигитализация, прозрачност и отчетност, др.?	16,0%	8,5%	25,5%	38,1%	11,9%	50,0%
Въпрос 57: Според Вас в каква степен прилагането на модела CAF спомогна за внедряване на иновации и нови добри практики във Вашата организация?	15,7%	8,8%	26,0%	35,8%	13,7%	49,5%

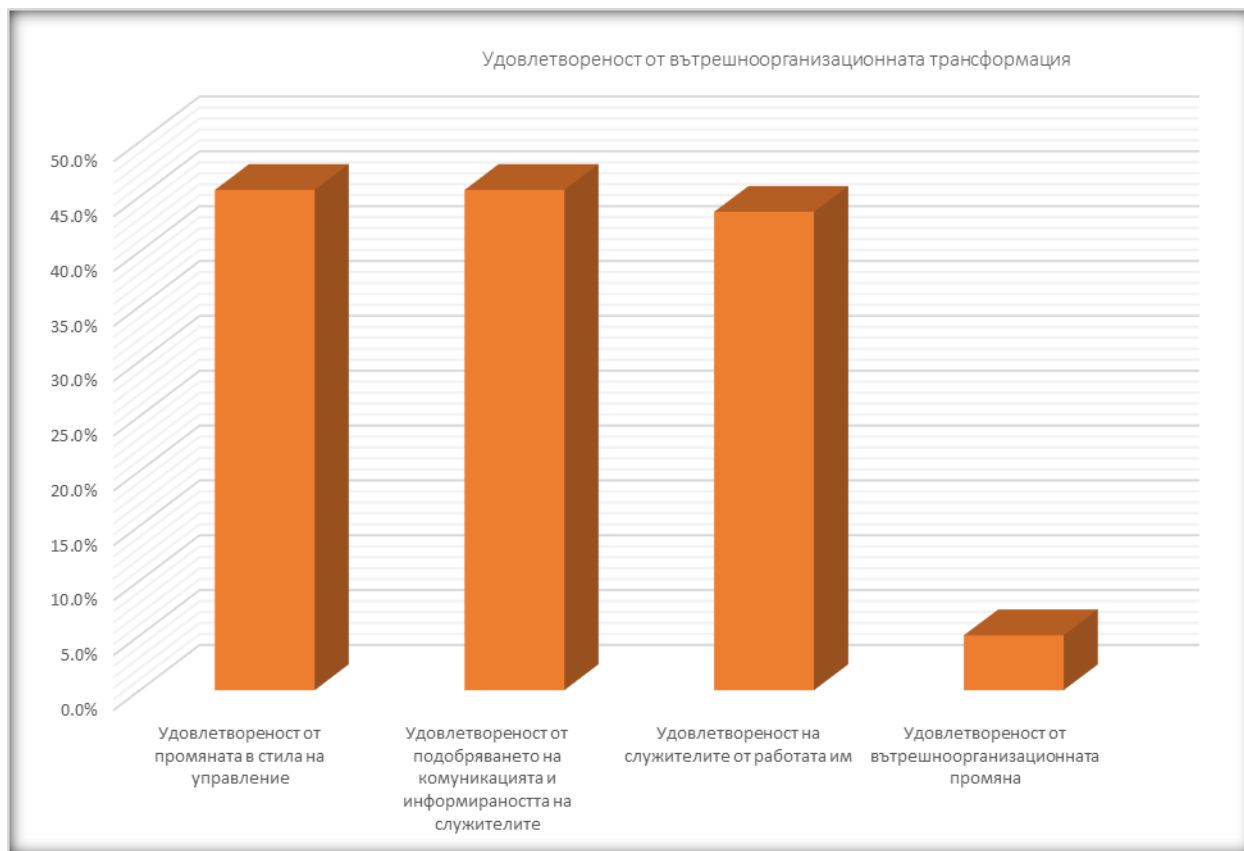
Фигура 27 Резултатите от анкетата за ефектите на прилагане на модела CAF

Тук разглеждаме данните по един **интегрален показател за удовлетвореност** – относителният дял на анкетираните определили като удовлетворителна или изключително удовлетворителна степента, в която прилагането на модела CAF в администрациите се е отразило на организационното състояние. Стойностите на този интегрален показател са показани в последната колона, обозначена (4+5). Прегледът на стойностите очертава три основни области – под, над и около средната стойност на показателя.

От около две пети от анкетираните, които *не са с пряко участие в прилагането на модела CAF в своята организация*, съобщават своята **удовлетвореност от степента на познаване на общия процес на прилагане на модела (40,7%)**, Доклада за самооценката (39,2%), Плана за подобрене (34,9%) и резултатите от приложените мерки за подобрене в организацията (38,4%), съдържащи се в него.

Най-висока степен на удовлетвореност анкетираните съобщават относно степента, в която в администрациите се е отразило на: **взаимоотношенията с потребителите на услуги и гражданите (50,5%); процесите в организацията (50,0%); взаимоотношенията със заинтересованите страни (49,5%) и внедряването на иновации и нови добре практики (49,5%)**. Следователно, налице са основания да обобщим, че тази част от анкетираните са **удовлетворени от прилагането на модела CAF в администрациите като фактор на промяна и подобрене на организационното изпълнение**. Важно е да отбележим, че тук относителният дял на изразилите удовлетвореност от така описаната промяна надвишава с около 10% дела на тези, съобщили удовлетвореност от познаването на модела. Следователно, можем да направим извод, че **промяната в администрациите е осезаема и тя в голяма степен се определя като следствие от прилагането на модела CAF**.

Между тези две оценки – на позитивната промяна и на знанието за прилагането на модела CAF в организацията – са оценките за удовлетвореността от вътрешноорганизационната трансформация. Висок е делът на тези, споделящи **удовлетвореността си от: промяната в стила на управление в организацията (45,6%); подобряването на комуникацията и информираността на служителите в организацията (45,6%), както и по отношение на удовлетвореността на служителите от работата им в организацията (43,6)**. И тук отново, макар и в по-малка степен (с около 5%) делът на удовлетворените от вътрешноорганизационната промяна надвишава този на удовлетворените от познанието си за прилагането на модела CAF в организацията. Очевидно, отново и без знание за процеса, довел до него, **налице е възприятие за ефект на позитивна промяна в организацията по съществени за нейното функциониране аспекти (фиг.28)**.



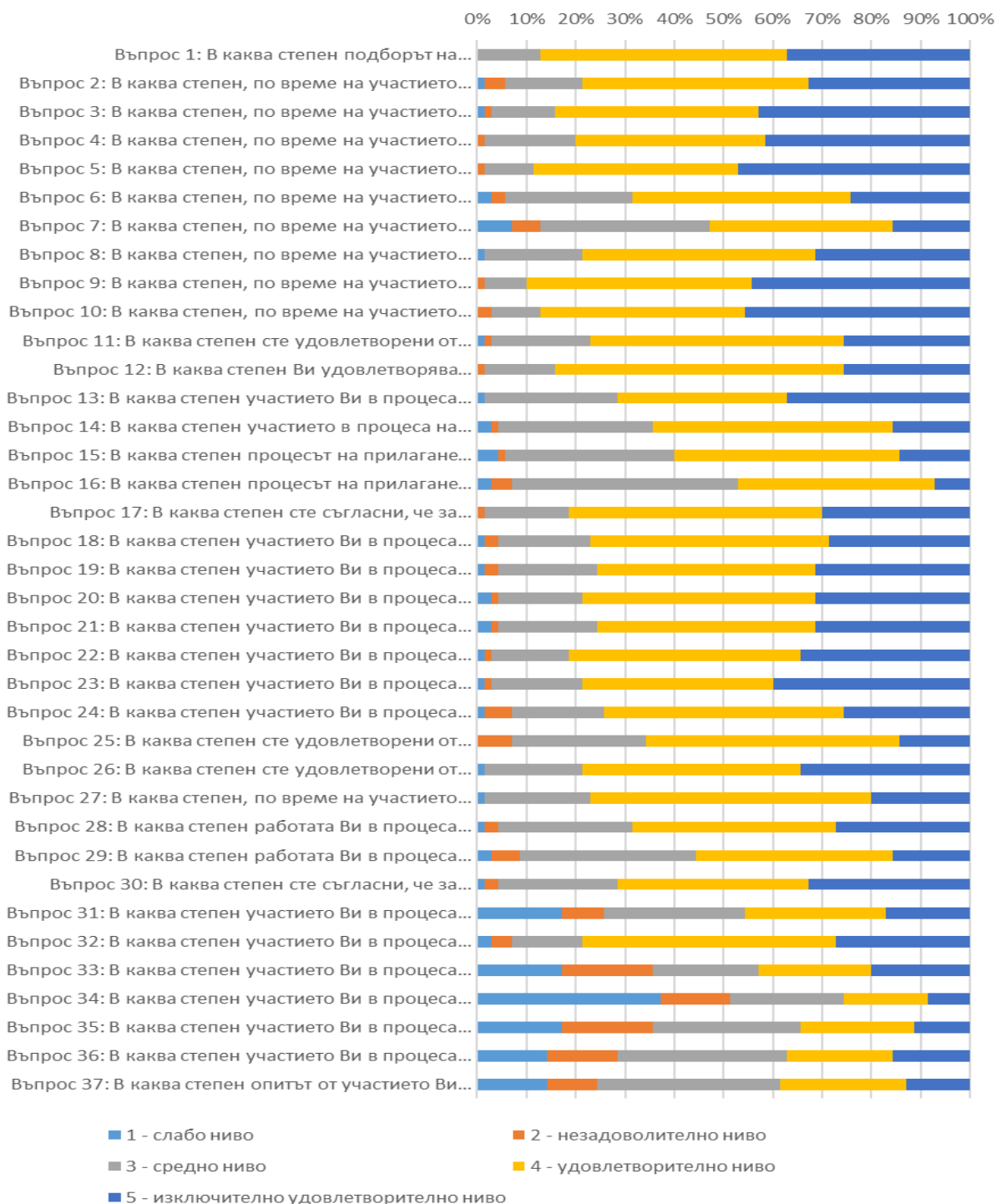
Фигура 28 – удовлетвореност от организационната трансформация

4.2. Ръководител/член на групата за самооценка

Това е следващата по големина група – 70 човека или 12,2% от общия брой на анкетираните. В нея влизат служители и ръководители, на които дължим успешния старт на прилагането на модела CAF в организацията – чрез проведената самооценка, посочването на силните страни на организацията, очертаване на областите на подобрене и връзките между тях и изведените предложения и препоръки за мерки за подобрене. Те са първите, чрез които моделът и инструментът за организационно съвършенство демонстрира мощта си – на този етап като ефективно средство за организационен анализ и диагностика. Те дават началния тласък, но с него и посоката, в която организацията да тръгне по пътя на дългото си пътуване към организационно съвършенство.

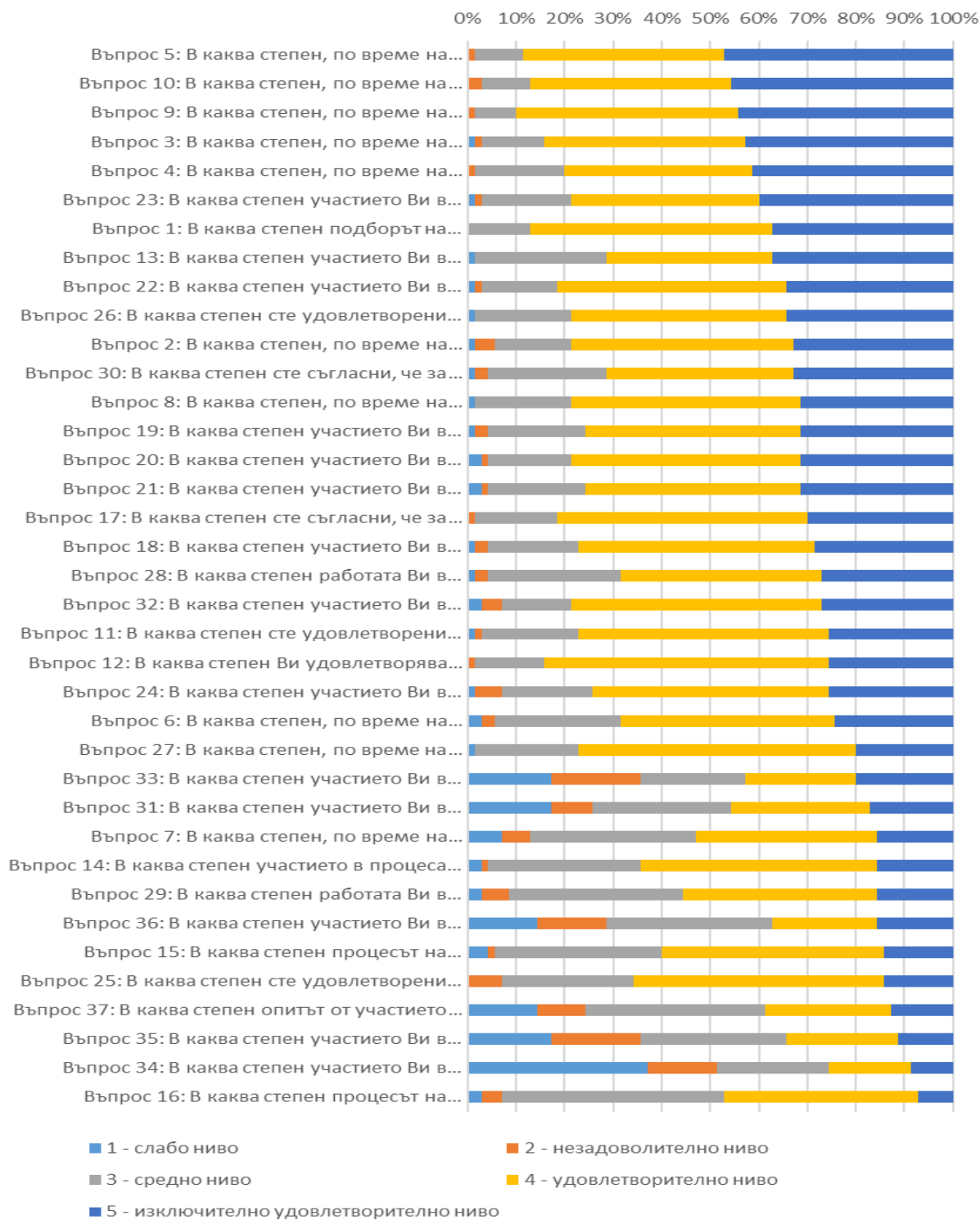
Графично представени резултатите от анкетирането на тази група изглеждат така (фиг.29-31):

РЪКОВОДИТЕЛ/ЧЛЕН НА ГРУПА ЗА САМООЦЕНКА



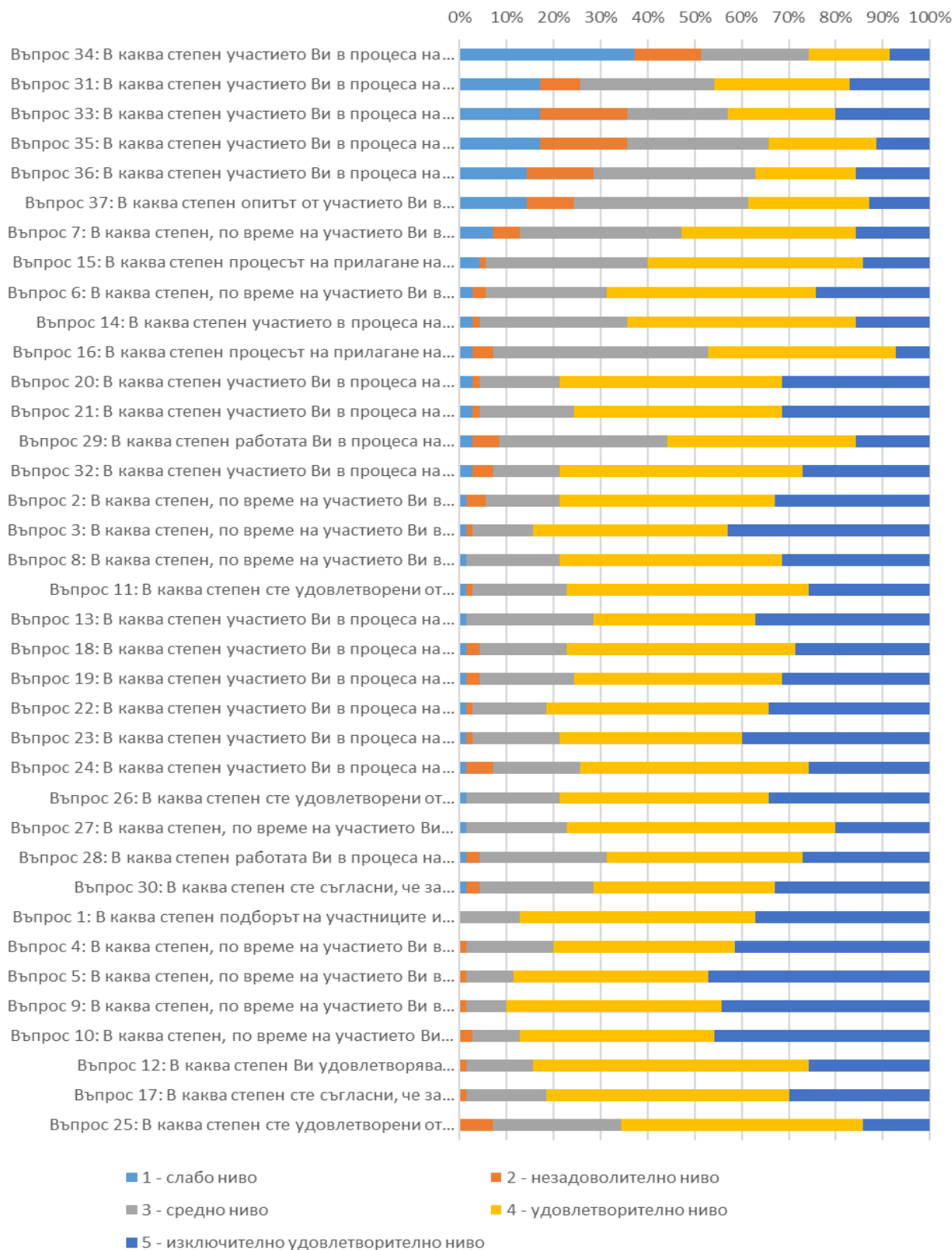
Фигура 29

РЪКОВОДИТЕЛ/ ЧЛЕН НА ГРУПА ЗА САМООЦЕНКА



Фигура 30

РЪКОВОДИТЕЛ/ЧЛЕН НА ГРУПА ЗА САМООЦЕНКА



Фигура 31

На горните диаграми са представени данните от отговорите на анкетата, ранжирани по: поредност на въпросите; по най-висок дял на съобщена степен на изключително удовлетворително ниво. При преглед, установяваме че, първите пет въпроса с най-висока оценка са:

Въпрос 5: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модел CAF, сте доволни от експертизата и оказаната подкрепа от Вашия лектор/консултант?

Въпрос 10: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, имавте свободата да изразите и аргументирате своите предложения за областите и мерките за подобрене?

Въпрос 9: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, имавте свободата да изразите и аргументирате своето мнение и оценка за организационното състояние?

Въпрос 3: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, се чувствахте подкрепени и насърчени от Ресурсния център по CAF към Института по публична администрация?

Въпрос 4: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, Ви бе осигурено необходимото обучение и консултиране, в съответствие с поставените задачи?

	Въпрос 5:	Въпрос 10:	Въпрос 9:	Въпрос 3:	Въпрос 4:
1 - слабо ниво	0	0	0	1	0
2 - незадоволително ниво	1	2	1	1	1
3 - средно ниво	7	7	6	9	13
4 - удовлетворително ниво	29	29	32	29	27
5 - изключително удовлетворително ниво	33	32	31	30	29

С много висока степен на удовлетвореност – интегралният показател „(4+5)“ е със стойност от 80% до 90% - отговорите на първите пет по големина на относителния дял на отговорилите с **изключително удовлетворително ниво очертават рамката на прилагане на модела**. Тя се характеризира с усещането за свобода на изразяване и аргументиране на мнението и оценката за организационното състояние, подкрепена и насърчена от Националния ресурсен център по CAF към ИПА и експертизата на неговите асоциирани лектори и консултанти, с необходимото обучение и консултиране.

Това е много висока оценка, която, както ще видим и по-долу, се споделя и от други групи с ключова роля в прилагането на модела в организациите. Тя очертава зона комфорт в цялостния процес на прилагане на инструмента и добрата новина в случая е че тази зона е ситуирана в базовия етап на прилагането – подготовката и провеждането на същинската самооценка. **Участниците са били свободни, както да оценят състоянието, посочвайки**

силните страни и областите на подобрене, така и да формулират и препоръчат мерки за подобрене, влагайки всичко това в представения на ръководството доклад за самооценката.

Ранжирани, първите пет въпроса с най-висок дял на ниска оценка на удовлетвореността са, както следва:

Въпрос 34: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF допринесе или би допринесло за повишаването Ви в длъжност?

Въпрос 31: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF бе резултат на личен избор?

Въпрос 33: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе или би довело до по-висока оценка на изпълнението ви като служител или по-високо възнаграждение за приноса Ви?

Въпрос 35: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе или би довело до подобрени възможности за професионална изява и развитие?

Въпрос 36: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе до (позитивна) промяна на отношението на ръководителите и колегите Ви в организацията?

По-долу са представени отговорите на петте въпроса с най-голям дял отговори съобщаващи за слабо ниво на удовлетвореност:

	Въпрос 34:	Въпрос 31:	Въпрос 33:	Въпрос 35:	Въпрос 36:
1 - слабо ниво	26	12	12	12	10
2 - незадоволително ниво	10	6	13	13	10
3 - средно ниво	16	20	15	21	24
4 - удовлетворително ниво	12	20	16	16	15
5 - изключително удовлетворително ниво	6	12	14	8	11

При използването на интегрален показател на неудовлетвореност (слабо и незадоволително ниво – „(1+2)“), то ще установим, че повече от половината анкетирани (51,4%) **не са удовлетворени от степента, в която участието им в процеса на прилагане на модела CAF е допринесло или би допринесло за повишаването им в длъжност.**

С дял от 35,7% са тези, които **не са удовлетворени от степента, в която участието им в процеса на прилагане на модела CAF е довело или би довело до подобрени възможности за професионална изява и развитие** или пък до подобрени възможности за професионална изява и развитие.

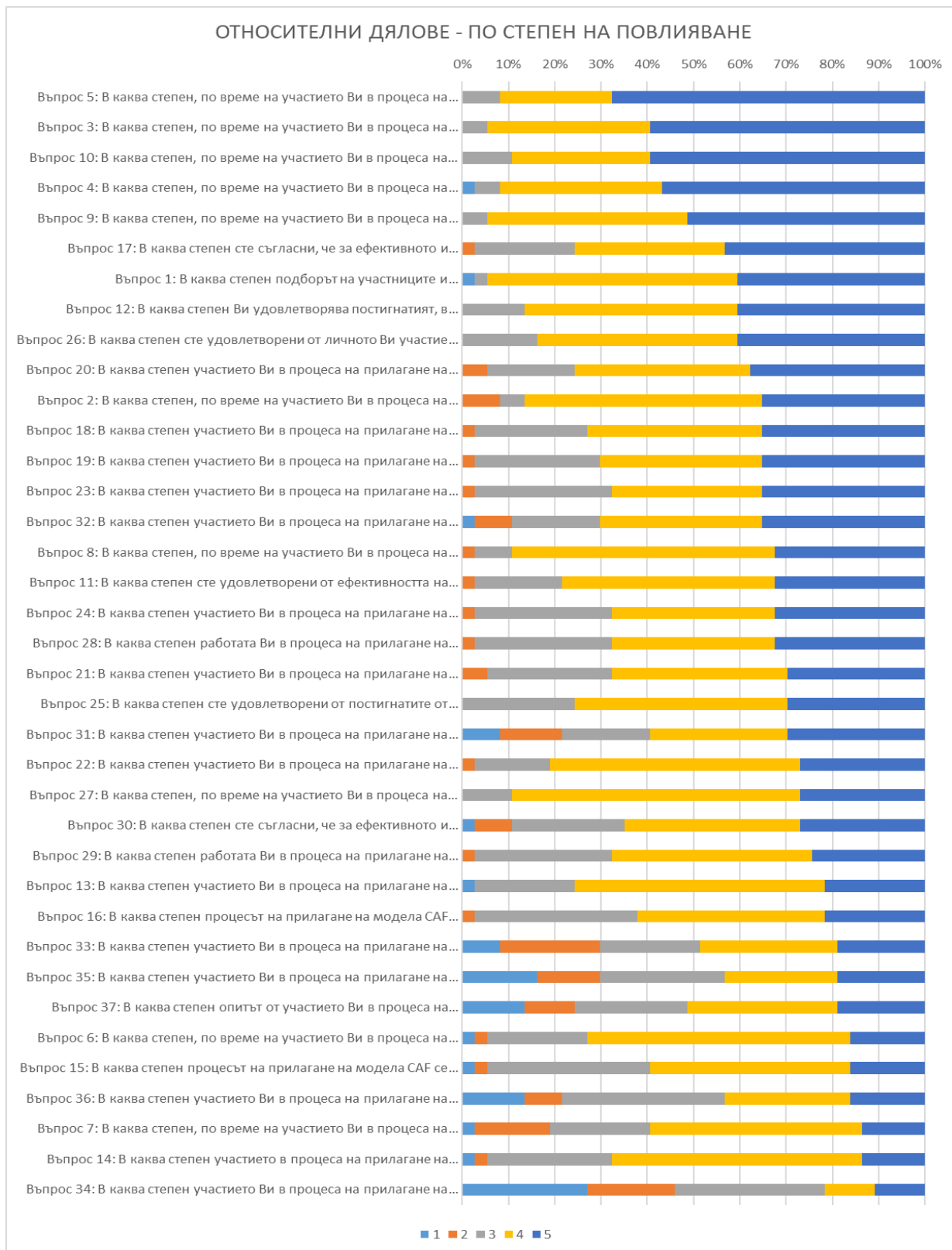
Други 28,6% не са удовлетворени от степента, в която участието им в процеса на прилагане

на модела CAF е довело до (позитивна) **промяна на отношението на ръководителите и колегите им в организацията.**

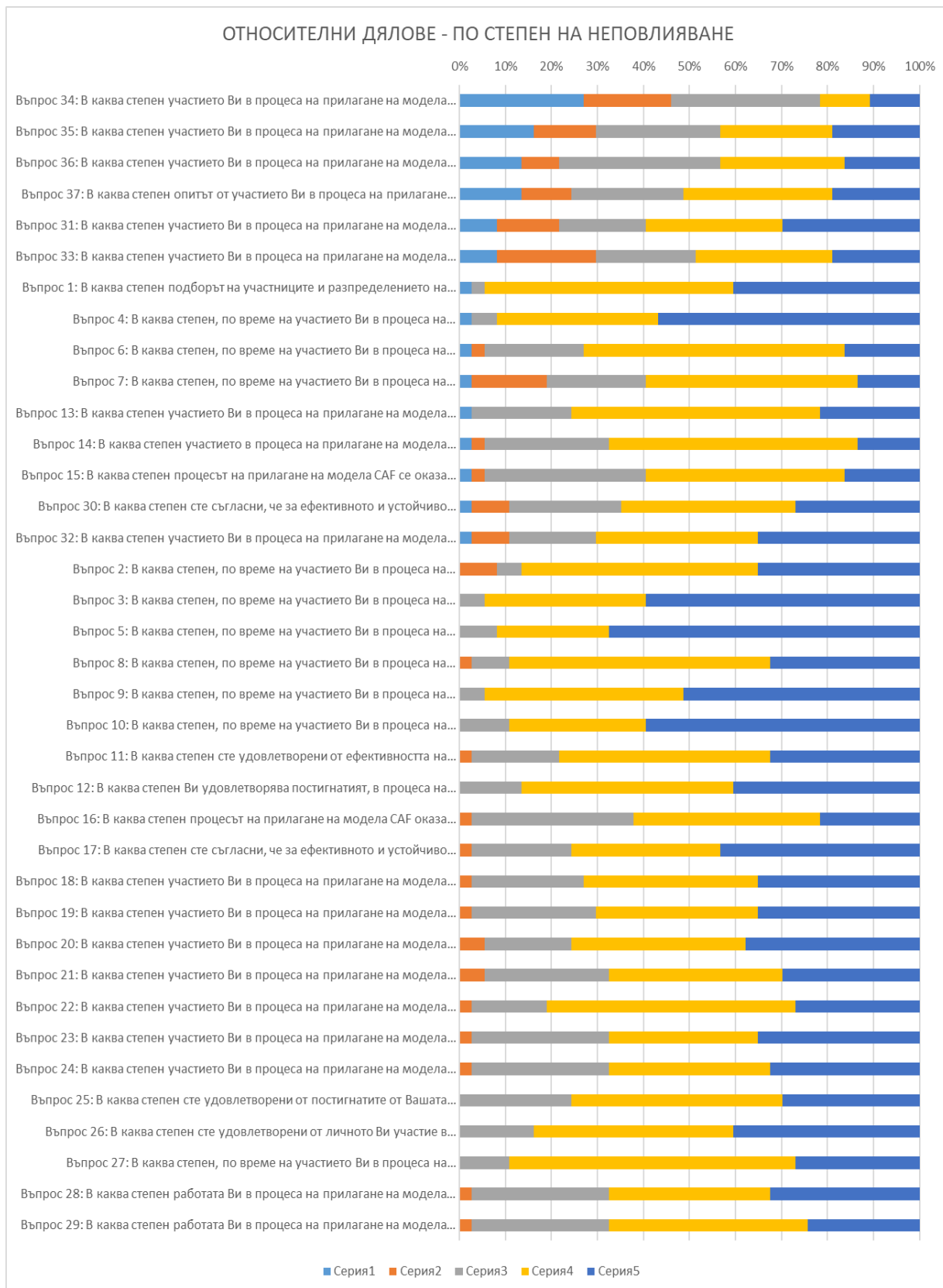
За 25,7% от анкетираните степента, в която участието им в процеса на прилагане на модела CAF е било резултат на личен избор, не удовлетворява.

4.3. Ръководител/член на групата за самооценка, ръководител/член на групата за изработване на плана за подобрене, ръководител/служител с функции и отговорности по изпълнението на плана за подобрене

Това е групата от служители, която е преминала с активно участие през целия процес на прилагане на модела CAF в организациите. В нея е концентриран опитът и знанието за всички негови етапи. В този смисъл, нейната преценка е комплексна в най-висока степен. С численост от 37 служителя, участници в анкетата, тя е с относителен дял от 6,4%(фиг.32-33).



Фигура 32



Фигура 33

Още тук прави впечатление изключително високата степен на съвпадение на набора от въпроси с екстремните стойности на индикаторите.

Първо са представени резултатите, ранжирани по най-висок дял на съобщена степен на изключително удовлетворително ниво. При преглед, установяваме, че първите пет въпроса с най-висока оценка са:

Въпрос 5: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модел CAF, сте доволни от експертизата и оказаната подкрепа от Вашия лектор/консултант?

Въпрос 3: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, се чувствахте подкрепени и насърчени от Ресурсния център по CAF към Института по публична администрация?

Въпрос 10: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, имавте свободата да изразите и аргументирате своите предложения за областите и мерките за подобрене?

Въпрос 4: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, Ви бе осигурено необходимото обучение и консултиране, в съответствие с поставените задачи?

Въпрос 9: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, имавте свободата да изразите и аргументирате своето мнение и оценка за организационното състояние?

	Въпрос 5: В	Въпрос 3: В	Въпрос 10: В	Въпрос 4: В	Въпрос 9: В
1 - слабо ниво	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	0,0%
2 - незадоволително ниво	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3 - средно ниво	8,1%	5,4%	10,8%	5,4%	5,4%
4 - удовлетворително ниво	24,3%	35,1%	29,7%	35,1%	43,2%
5 - изключително удовлетворително ниво	67,6%	59,5%	59,5%	56,8%	51,4%
	91,9%	94,6%	89,2%	91,9%	94,6%

С много висока степен на удовлетвореност – интегралният показател „(4+5)“ е със стойност до 94,6% и не по-малко от 89,2% - отговорите на първите пет по големина на относителния дял на отговорилите с изключително удовлетворително ниво очертават рамката на прилагане на модела. Следва специално да посочим, че над две трети от анкетираните (67,6%) определят степента, в която, по време на участието им в процеса на прилагане на модел CAF, са били доволни от експертизата и оказаната подкрепа от Техния лектор/консултант, като изключително удовлетворителна. Така прилагането на модела се характеризира отново с усещането за свобода на изразяване и аргументиране на мнението и оценката за организационното състояние, подкрепена и насърчена от Националния ресурсен център по CAF към ИПА и експертизата на неговите асоциирани

лектори и консултанти, с необходимото обучение и консултиране. Това е много висока оценка, която, както установихме и по-горе, се споделя масово - и от други групи с ключова роля в прилагането на модела в организациите.

Важно е да се отбележи фактът, че най-високите оценки на удовлетвореност се дават от групата, която в най-висока степен е ангажирана с цялостния процес. Следователно, това ни дава основание да твърдим пълен обхват, по отношение на процеса на прилагане, на **оценката за високо ниво на експертност, но и за ефективна подкрепа от страна на лекторите/консултантите за реализацията му.**

Резултатите от анкетата в тази група поставят в челната петица по степен на удовлетвореност отразените във Въпроси 3, 4, 5, 9, 10 (**силна подкрепа на Ресурсния център; подходящо обучение; високо ниво на удовлетвореност от експертизата на консултанта; свобода на изразяване на мнение и предложения в процеса**), което е факт и за предходно анализираната, най-многобройна, група служители, участници в процеса. Следва да се отбележи съществено по-високото ниво на удовлетвореност, което съобщават служителите с най-висока степен на комплексна ангажираност в процеса. Това наистина е един добър резултат и атестация за добре свършена работа от страна на лекторите и консултантите, които са ги обучили и подкрепили в хода на прилагане на модела CAF.

Подобно структурно и съдържателно съответствие откриваме и при отговорите на въпросите с най-ниска оценка на удовлетвореност.

Ранжирани, първите пет въпроса с най-висок дял на ниска оценка на удовлетвореността, са както следва:

Въпрос 34: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF допринесе или би допринесло за повишаването Ви в длъжност?

Въпрос 35: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе или би довело до подобрени възможности за професионална изява и развитие?

Въпрос 36: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе до (позитивна) промяна на отношението на ръководителите и колегите Ви в организацията?

Въпрос 37: В каква степен опитът от участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF би Ви насърчил за участие в екипите при следваща самооценка във Вашата организация?

Въпрос 31: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF бе резултат на личен избор?

По-долу са представени отговорите на петте въпроса с най-голям дял отговори, съобщаващи за слабо ниво на удовлетвореност:

	Въпрос 34:	Въпрос 35:	Въпрос 36:	Въпрос 37:	Въпрос 31:
1 - слабо ниво	27,0%	16,2%	13,5%	13,5%	8,1%
2 - незадоволително ниво	18,9%	13,5%	8,1%	10,8%	13,5%
3 - средно ниво	32,4%	27,0%	35,1%	24,3%	18,9%
4 - удовлетворително ниво	10,8%	24,3%	27,0%	32,4%	29,7%
5 - изключително удовлетворително ниво	10,8%	18,9%	16,2%	18,9%	29,7%
	45,9%	29,7%	21,6%	24,3%	21,6%

При въвеждане на интегрален показател на неудовлетвореност (слабо и незадоволително ниво – (1+2)“), то установяваме, че с най-голям относителен дял сред тях са анкетираните (45,9%), които не са удовлетворени от степента, в която участието им в процеса на прилагане на модела CAF е допринесло или би допринесло за повишаването им в длъжност.

С дял от 29,7% са тези, които не са удовлетворени от степента, в която участието им в процеса на прилагане на модела CAF е довело или би довело до подобрени възможности за професионална изява и развитие или пък до подобрени възможности за професионална изява и развитие.

Други 21,6% не са удовлетворени от степента, в която участието им в процеса на прилагане на модела CAF е довело до (позитивна) промяна на отношението на ръководителите и колегите им в организацията.

За разлика от предходната група, която е с най-висока степен на сходство на отговорите в тази част на анкетата, се „вмъква“ **Въпрос 37** (*В каква степен опитът от участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF би Ви насърчил за участие в екипите при следваща самооценка във Вашата организация?*) Относителният дял от близо една четвърт от анкетираните (24,3%), които съобщават ниска степен на удовлетвореност е обезпокоителен. Това означава, че всеки четвърти от групата с най-пълно и комплексно участие във всички етапи на процеса е с ниска мотивация за участие при следваща самооценка, при това – с източник опитът от участието си в цялостното прилагане на модела CAF в организацията му. Това потвърждава констатацията от резултата на предходно анализираната група, защото и там **Въпрос 37** следва непосредствено първите пет, шести в подредбата, със сравним резултат.

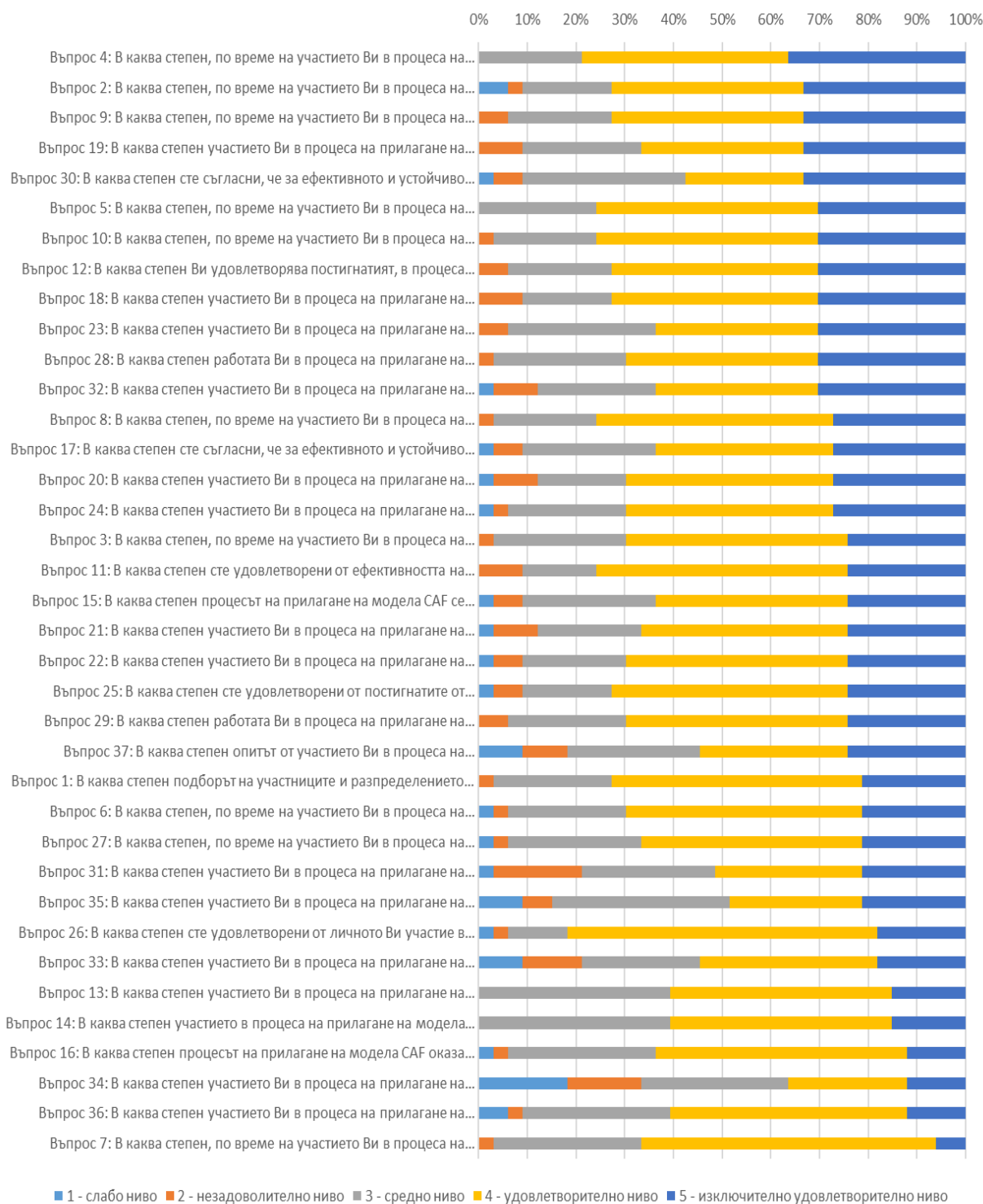
За 21,6% от анкетираните степента, в която участието им в процеса на прилагане на модела CAF е било резултат на личен избор, не удовлетворява. Можем само да предполагаме дали и в каква степен административната принуда за участие в прилагането на модела е повлияла отначало и докрай нежеланието да се участва в тази или следваща самооценка в организацията. Така или иначе, считаме за уместна препоръка за свеждане до минимум на случаите, когато участието в прилагането на модела, при този обхват на дейности, е по силата единствено на разпореждане, но не и на вътрешно убеждение и свободен избор на участниците.

Това са тревожни показатели, които наистина се нуждаят от допълнителен анализ и интерпретация в контекст – за представяне на препоръка за действия за подобрене при последващо прилагане на модела в администрациите.

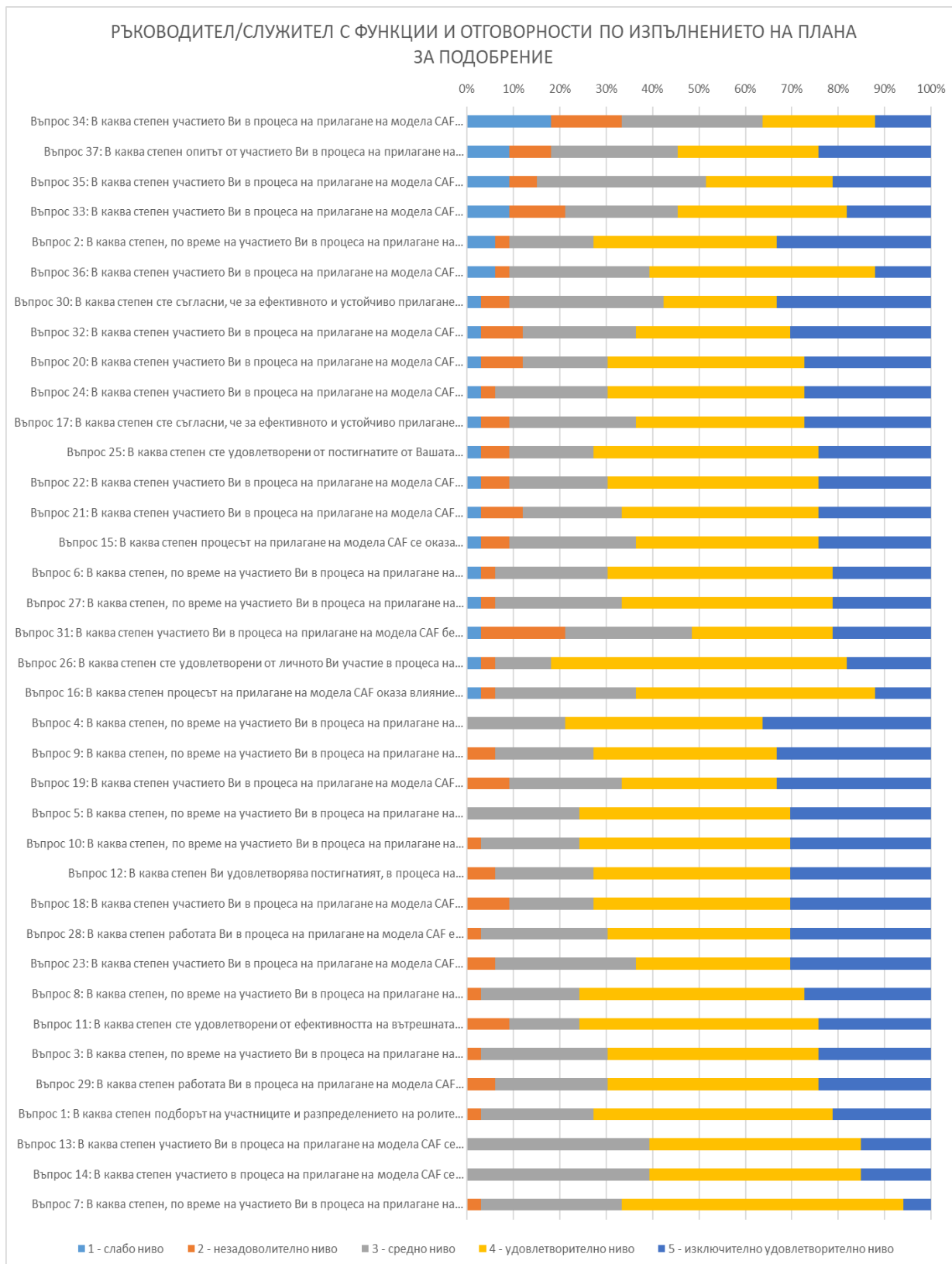
4.4. Ръководител/служител с функции и отговорности по изпълнението на плана за подобрене

С численост от 33 служители, групата на анкетираните Ръководители/служители с функции и отговорности по изпълнението на плана за подобрене е с относителен дял от 5,7%. Това е група от служители, на която са възложени функции и отговорности по изпълнението на плана за подобрене, но **тя не е имала активно участие в предходните етапи на прилагане на модела CAF в организациите**. В този смисъл, неефективната комуникация би оказала значителен негативен ефект върху тяхната мотивация и ангажираност. Въпреки това, в случай на възлагане от ръководството на ясен план за изпълнение с ясен механизъм на създаване, проследяване на изпълнението и докладване, негативният ефект от недостатъчната комуникация ще бъде намален или компенсиран. По правило, тези ръководители и служители не са специално обучавани за прилагане на модела CAF и основният източник на знание за него е вътрешната комуникация в организацията. Затова и техните резултати представляват косвена оценка на ефективността на комуникация на модела вътре в организацията, представени графично (фиг.34-35), както следва:

РЪКОВОДИТЕЛ/СЛУЖИТЕЛ С ФУНКЦИИ И ОТГОВОРНОСТИ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПЛАНА ЗА ПОДОБРЕНИЕ



Фигура 34



Фигура 35

Първо са представени резултатите, ранжирани по най-висок дял на съобщена степен на изключително удовлетворително ниво. При преглед, установяваме, че първите пет въпроса с най-висока оценка са:

Въпрос 4: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, Ви бе осигурено необходимото обучение и консултиране, в съответствие с поставените задачи?

Въпрос 2: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, се чувствахте подкрепени и насърчени от ръководството на организацията?

Въпрос 9: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, имахте свободата да изразите и аргументирате своето мнение и оценка за организационното състояние?

Въпрос 19: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF промени разбирането Ви за цялостното управление на качеството във Вашата организация?

Въпрос 30: В каква степен сте съгласни, че за ефективното и устойчиво прилагане на CAF е необходимо да има звено/длъжност/служител, на които да бъдат вменени отговорности за осъществяването на процеса по цялостно управление на качеството и непрекъснато усъвършенстване на организацията: извършване на периодични самооценки, мониторинг и докладване за изпълнението на мерките за подобрене, измерване на ефекта от подобрието?

	Въпрос 4:	Въпрос 2:	Въпрос 9:	Въпрос 19:	Въпрос 30:
1 - слабо ниво	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	3,0%
2 - незадоволително ниво	0,0%	3,0%	6,1%	9,1%	6,1%
3 - средно ниво	21,2%	18,2%	21,2%	24,2%	33,3%
4 - удовлетворително ниво	42,4%	39,4%	39,4%	33,3%	24,2%
5 - изключително удовлетворително ниво	36,4%	33,3%	33,3%	33,3%	33,3%
	78,8%	72,7%	72,7%	66,7%	57,6%

Една трета или повече от анкетираните ръководители и служители от тази група съобщават най-висока степен на удовлетвореност по темите на тези пет най-високо оценени въпроса.

Видно от резултатите, анкетираните оценяват като **удовлетворяваща синергията** на осигуреното обучение и подкрепа от страна на обучените за прилагане на CAF служители (удовлетворение при 78,8%), подкрепата и насърчението от страна на ръководството (72,7%) и ползите от предоставената свобода на изразяване и аргументиране на мнение (72,7%) за организационното състояние.

За повече от две трети от анкетираните (66,7%) участието им в процеса на прилагане на модела CAF **е променило разбирането им за цялостното управление на качеството в**

организацията и те са удовлетворени или дори изключително удовлетворени от това.

Повече от половината анкетирани, а една трета от тях - с категоричност в най-висока степен, **подкрепят създаване/наличие на звено/длъжност/служител**, на които да бъдат вменени отговорности за осъществяването на процеса по цялостно управление на качеството и непрекъснато усъвършенстване на организацията: извършване на периодични самооценки, мониторинг и докладване за изпълнението на мерките за подобрене, измерване на ефекта от подобренieto, в контекста на ефективното и устойчиво прилагане на модела CAF в организацията.

	Въпрос 34	Въпрос 37	Въпрос 35:	Въпрос 33:	Въпрос 2:
1 - слабо ниво	18,2%	9,1%	9,1%	9,1%	6,1%
2 - незадоволително ниво	15,2%	9,1%	6,1%	12,1%	3,0%
3 - средно ниво	30,3%	27,3%	36,4%	24,2%	18,2%
4 - удовлетворително ниво	24,2%	30,3%	27,3%	36,4%	39,4%
5 - изключително удовлетворително ниво	12,1%	24,2%	21,2%	18,2%	33,3%
	33,3%	18,2%	15,2%	21,2%	9,1%

Както в анализираниите по-горе групи и тук доминират въпросите от тази част на анкетата, които се свързват с мотивацията на ръководители и служители за участие. В четири от петте структурно и съдържателно съответствие откриваме и при отговорите на въпросите с най-ниска оценка на удовлетвореност:

Въпрос 34: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF допринесе или би допринесло за повишаването Ви в длъжност?

Въпрос 37: В каква степен опитът от участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF би Ви насърчил за участие в екипите при следваща самооценка във Вашата организация?

Въпрос 35: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе или би довело до подобрени възможности за професионална изява и развитие?

Въпрос 33: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе или би довело до по-висока оценка на изпълнението ви като служител или по-високо възнаграждение за приноса Ви?

Въпрос 2: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, се чувствахте подкрепени и насърчени от ръководството на организацията?

Изпълнението на функции и отговорности във връзка с изпълнение на плана за подобрене не се свързва в една трета от случаите (33,3%) с очаквания за повишаването в длъжност. Макар и с по-малък относителен дял, изпълнението на функции и отговорности по изпълнението на плана за подобрене в повече от една пета от случаите (21,2%) не се свързва с очаквания за по-

висока оценка на изпълнението като служител или по-високо възнаграждение за приноса в процеса на прилагане на модела CAF. Тук бихме могли да предположим, че изпълнението на функции и отговорности във връзка с изпълнение на плана за подобрене не е част от личните планове на натоварените с тях ръководители и служители.

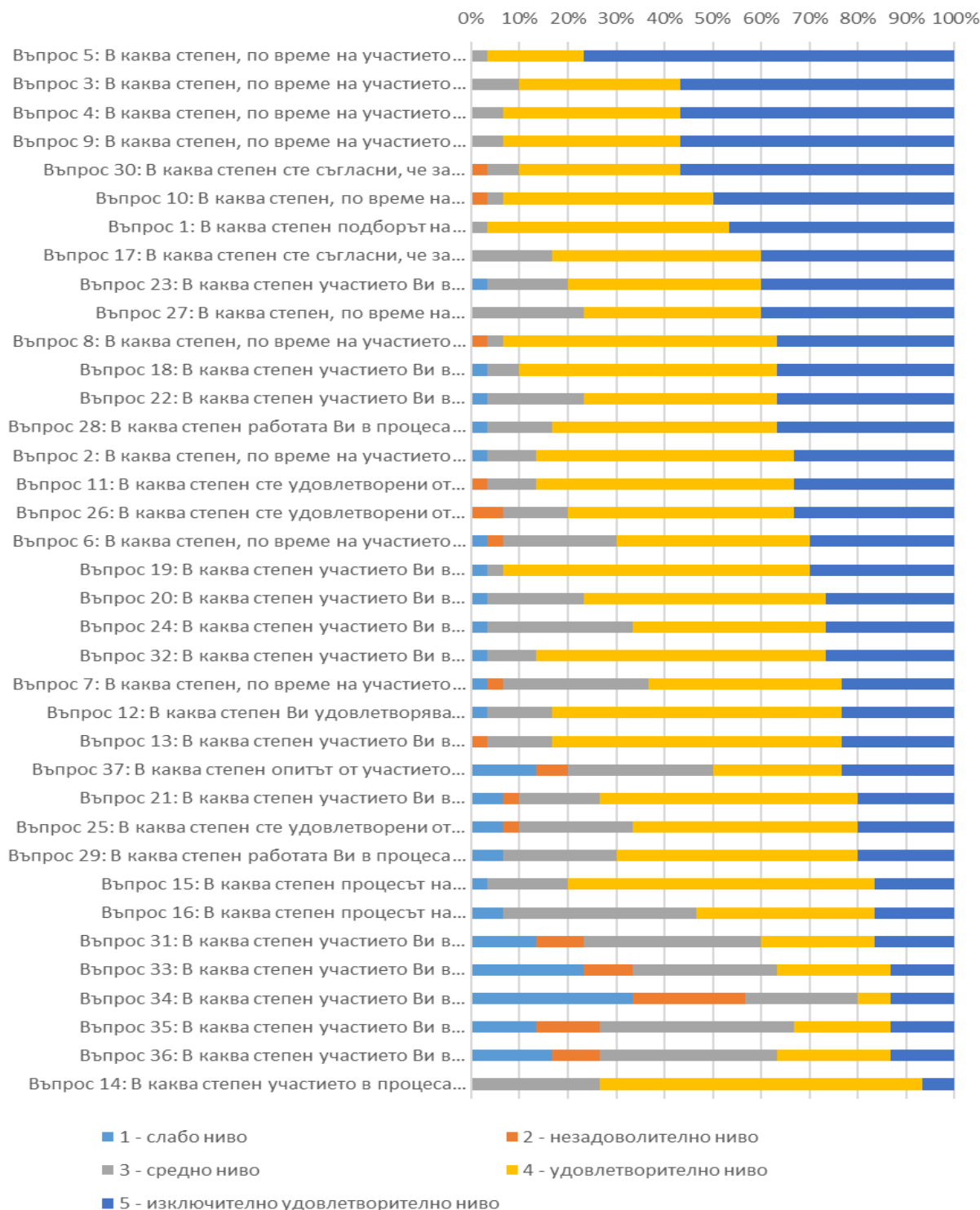
Отговорите на **Въпрос 2:** *(В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, се чувствахте подкрепени и насърчени от ръководството на организацията?)* се оказват с принос едновременно при най-високо и най-ниско оценените по постигната степен на удовлетвореност фактори. Тази поляризация на оценките е индикатор за същественото значение за ефективното прилагане на модела CAF, на подкрепата и насърчението от страна на ръководството. Фактор, който, очевидно, създава разлика. Нека припомним, че това са мнения на ръководители и служители с функции и отговорности по изпълнение на плана за подобрене и наличието (или липсата!) на подкрепа и насърчение от страна на ръководството се интерпретира именно в този контекст.

4.5. Ръководител/член на групата за самооценка, ръководител/член на групата за изработване на плана за подобрене

Тази група с численост от 30 ръководители или служители съставлява дял от 5,2% от анкетираните. В нейния състав са включени ръководители и служители, които са провели самооценката, създавайки нейни два основни документа – доклада за самооценката и плана за подобрене т.е. групата за самооценка в пълния си състав е била включена в обученията по изготвяне на плана за подобрене в съответната организация, както и в разширения екип, работил по изготвяне на плана. Заедно с това, тук, по подразбиране, са включени служители, които не са били пряко натоварени с функции и отговорности по създадения с тяхно участие плана за подобрене.

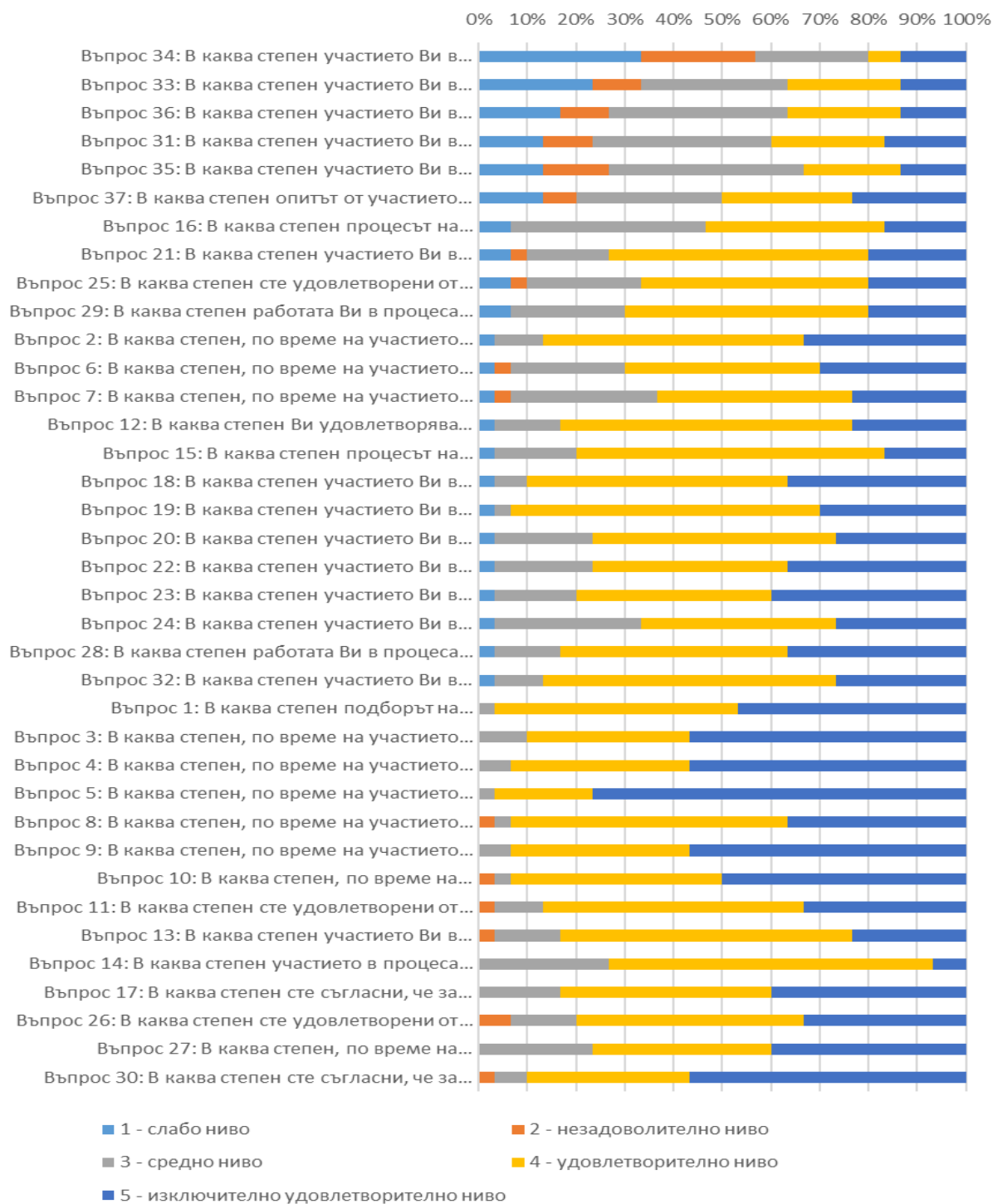
По-долу графично са представени резултатите от анализа на техните отговори на анкетата (фиг. 36-37):

Ръководител/член на групата за самооценка и на групата за изработване на Плана за подобрене



Фигура 36

Ръководител/член на групата за самооценка и на групата за изработване на Плана за подобрене



Фигура 37

Първо са представени резултатите, ранжирани по най-висок дял на съобщена степен на изключително удовлетворително ниво.

Първите пет въпроса с най-висока оценка са както следва:

Въпрос 5: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модел CAF, сте доволни от експертизата и оказаната подкрепа от Вашия лектор/консултант? **(76,7%)**

Въпрос 3: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, се чувствахте подкрепени и насърчени от Ресурсния център по CAF към Института по публична администрация? **(56,7%)**

Въпрос 4: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, Ви бе осигурено необходимото обучение и консултиране, в съответствие с поставените задачи? **(56,7%)**

Въпрос 9: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, имахте свободата да изразите и аргументирате своето мнение и оценка за организационното състояние? **(56,7%)**

Въпрос 30: В каква степен сте съгласни, че за ефективното и устойчиво прилагане на CAF е необходимо да има звено/длъжност/служител, на които да бъдат вменени отговорности за осъществяването на процеса по цялостно управление на качеството и непрекъснато усъвършенстване на организацията: извършване на периодични самооценки, мониторинг и докладване за изпълнението на мерките за подобрене, измерване на ефекта от подобренето? **(56,7%)**

	Въпрос 5:	Въпрос 3:	Въпрос 4:	Въпрос 9:	Въпрос 30:
1 - слабо ниво	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2 - незадоволително ниво	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%
3 - средно ниво	3,3%	10,0%	6,7%	6,7%	6,7%
4 - удовлетворително ниво	20,0%	33,3%	36,7%	36,7%	33,3%
5 - изключително удовлетворително ниво	76,7%	56,7%	56,7%	56,7%	56,7%
	96,7%	90,0%	93,3%	93,3%	90,0%

Рязко се откроява относителният дял от 76,7% на участниците в анкетата съобщили изключителна удовлетвореност от експертизата и оказаната подкрепа от техния лектор/консултант. Така интегралният показател „(4+5)“ е със стойност 96,7%. Следват равни в размера на относителния дял на съобщили изключителна удовлетвореност от 56,7% въпроси с № 3, 4, 9, 30. При тях интегралният показател „(4+5)“ варира със стойности от 90,0% до 93,3%.

Потвърждава се предположението за начина, по който отговорите на първите пет по големина на относителния дял на отговорилите с изключително удовлетворително ниво

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

www.eufunds.bg

очертават рамката на прилагане на модела в този конкретен случай. Тя преповтаря по състав очертанията от отговорите на групата на Ръководители/Членове на групата за самооценка и тази на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене – на най-многобройната и на най-комплексната. Така, тук вече над три четвърти от анкетиранияте (76,7%) определят степента, в която, по време на участието им в процеса на прилагане на модел САФ, са били доволни от експертизата и оказаната подкрепа от техния лектор/консултант, като изключително удовлетворителна. Прилагането на модела се характеризира отново с усещането за свобода на изразяване и аргументиране на мнението и оценката за организационното състояние, подкрепена и насърчена от Националния ресурсен център по САФ към ИПА и експертизата на неговите асоциирани лектори и консултанти, с необходимото обучение и консултиране. Това е много висока оценка, която, както установихме и по-горе, се споделя масово. Тя очертава зона на комфорт в цялостния процес на прилагане на инструмента и добрата новина в случая е че тази зона е ситуирана в базовия етап на прилагането – подготовката и провеждането на същинската самооценка. Участниците са били свободни, както да оценят състоянието, посочвайки силните страни и областите на подобрене, така и да формулират и препоръчат мерки за подобрене, влагайки всичко това в представения на ръководството доклад за самооценката. Важно е да се отбележи факта, че най-високите оценки на удовлетвореност се потвърждават от групата, която е била ангажирана със същинската самооценка и изготвяне на план за подобрене. Това наистина е един добър резултат и атестация за добре свършена работа от страна на лекторите и консултантите, които са ги обучили и подкрепили в хода на прилагане на модела САФ.

И тази група, подобно на групата на Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене подкрепя във висока степен твърдението, че за **ефективното и устойчиво прилагане на САФ е необходимо да има** звено/длъжност/служител, на които да бъдат вменени отговорности за осъществяването на процеса по цялостно управление на качеството и непрекъснато усъвършенстване на организацията: извършване на периодични самооценки, мониторинг и докладване за изпълнението на мерките за подобрене, измерване на ефекта от подобрението. Така между тези, които са анализирали и планирали необходимото подобрене, и тези, които са привели в изпълнение плана и съдържащите се в него мерки за подобрене (с последващ преглед на изпълнението, което е задължително условие при провеждане на процедура за външна обратна връзка PEF) има консенсус по необходимостта от „звено/длъжност/служител по ... цялостно управление на качеството“. Доколкото принципът е, че структурата следва функцията, виждането на колегите е, че тази (нормативно закрепена) функция се нуждае от специализирана структура.

И въпреки това, бихме оставили като дискуссионен въпросът дали една обща функция се нуждае наистина от специално звено или решение за обезпечаването и все пак може или дори трябва да се търси в промяната на нагласите, знанията, уменията или, общо, компетентностите, на всеки един служител или звено в организацията.

Поставеният по-горе за дискусия проблем предоставя особена гледна точка към отново преповторилата се комбинация от 5 въпроса, които в най-малка степен анкетираните свързват със създаващо удовлетворение възприятие:

	Въпрос 34:	Въпрос 33:	Въпрос 36:	Въпрос 31:	Въпрос 35:
1 - слабо ниво	33,3%	23,3%	16,7%	13,3%	13,3%
2 - незадоволително ниво	23,3%	10,0%	10,0%	10,0%	13,3%
3 - средно ниво	23,3%	30,0%	36,7%	36,7%	40,0%
4 - удовлетворително ниво	6,7%	23,3%	23,3%	23,3%	20,0%
5 - изключително удовлетворително ниво	13,3%	13,3%	13,3%	16,7%	13,3%
	56,7%	33,3%	26,7%	23,3%	26,7%

Въпрос 34: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF допринесе или би допринесло за повишаването Ви в длъжност?

Въпрос 33: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе или би довело до по-висока оценка на изпълнението ви като служител или по-високо възнаграждение за приноса Ви?

Въпрос 36: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе до (позитивна) промяна на отношението на ръководителите и колегите Ви в организацията?

Въпрос 31: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF бе резултат на личен избор?

Въпрос 35: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе или би довело до подобрени възможности за професионална изява и развитие?

Отново една трета от анкетираните в тази група ръководители и служители практически не свързват прилагане на модела CAF с очакване за повишаване в длъжност (33,3%). При това интегралният показател за неудовлетвореност („1+2“) е със стойност от 56,7% - повече от половината. За около една четвърт от анкетираните от тази група участието им в процеса на прилагане на модела CAF не е довело до удовлетворяваща (позитивна) промяна на отношението на ръководителите и колегите им в организацията (26,7%), нито до подобрени възможности за професионална изява и развитие (26,7%) или пък до по-висока оценка на изпълнението им като служител или по-високо възнаграждение за приноса (33,3%).

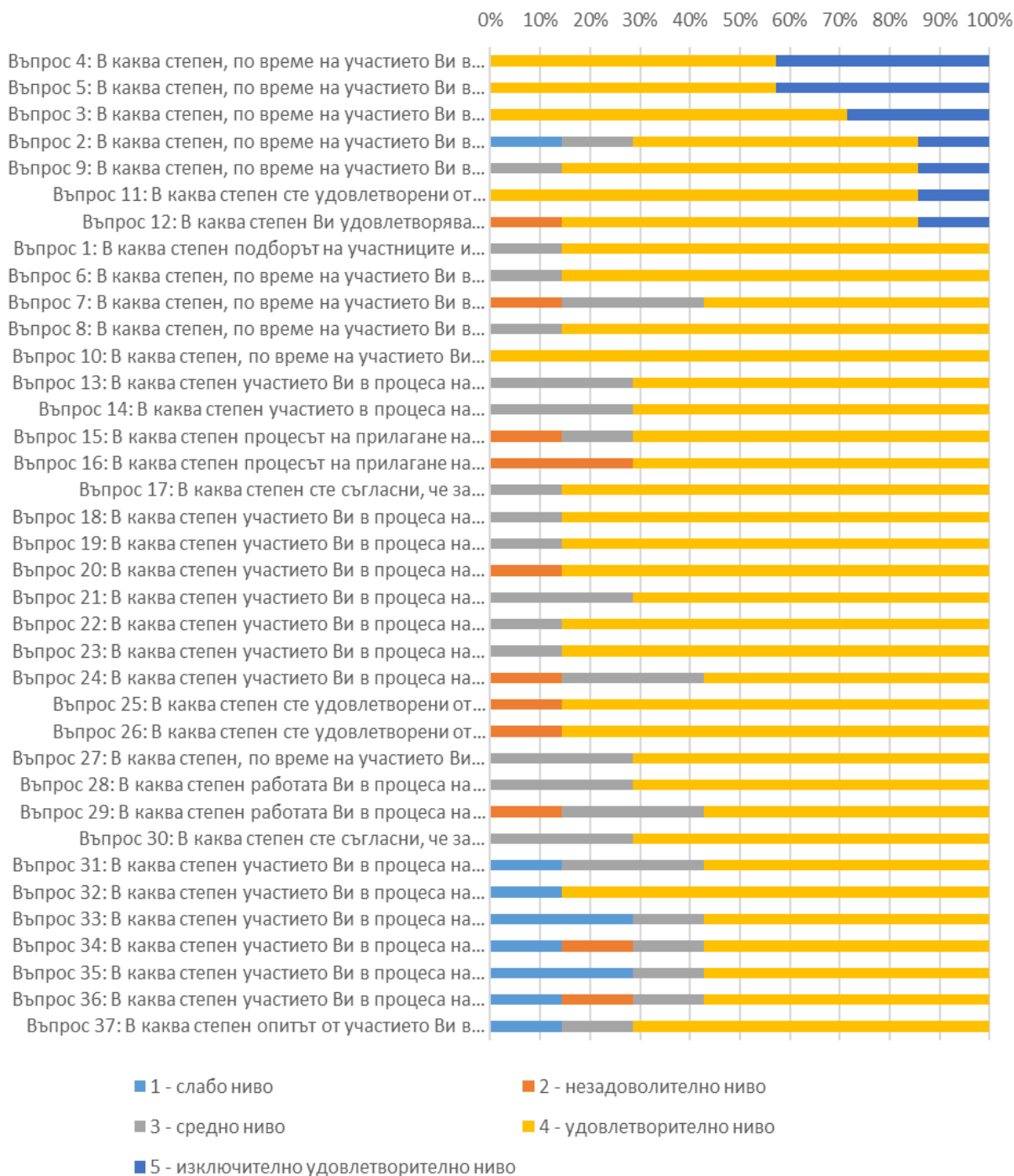
Високият относителен дял на ръководители и служители, които нямат особени позитивни очаквания, а с това и стимул или мотив за ангажираност с цялостното управление на качеството, може би крие обяснение и за основанията, с които те биха предпочели създаване на „звено/длъжност/служител по ... цялостно управление на качеството“. Натоварено с тези функции и задачи звеното/длъжността/служителя, би ги разтоварило от връзки и отношения, които не им носят удовлетворение в професионален план, но

изискват тяхното внимание и усилия. Това е още един въпрос който ще бъде проучен при интервюто

4.6. Ръководител/член на групата за изработване на плана за подобрене

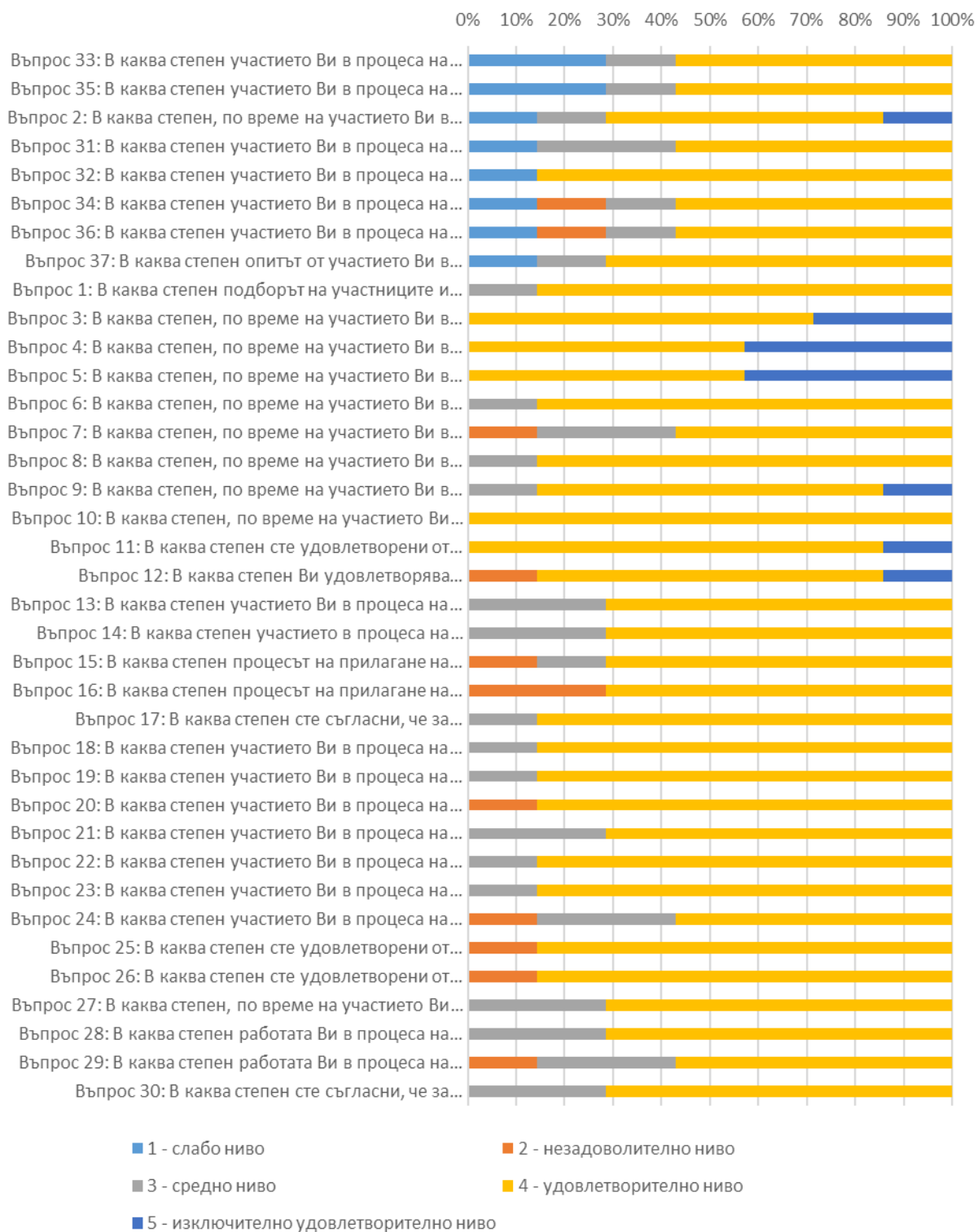
Групата на ръководители/членове на групата за изработване на плана за подобрене е първата от последните три, които заедно са с обща численост от 17 души, което предполага общ дял от 9% от активните участници в процеса и 2% от общия брой на анкетираните. Отделно взета, Групата на ръководители/членове на групата за изработване на плана за подобрене съставлява дял от 3,7% от активните участници и 1,2% от общия брой на анкетираните. Специфичното при нея е, че тя обединява ръководители и служители, които са се включили в процеса на етапа на планиране на мерките за подобрене, разполагайки с утвърден от ръководителя на администрацията доклад за самооценката, в която те, практически, не са участвали. По съдържание и структура техните оценки в много голяма степен повтарят тези на групата на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, която обсъдихме по-горе. Това е така, защото те просто са се присъединили на посочения етап към колегите от тази група, разширявайки състава и за целите на предстоящото планиране. Те споделят с тях, както позитивните, така и негативните си оценки по отношение на удовлетворението от участието си в процеса(фиг. 38-39):

Ръководител/член на групата за изработване на Плана за подобрене



Фигура 38

Ръководител/член на групата за изработване на Плана за подобрене



Фигура 39

В този смисъл, основните констатации на направения по-горе анализ са в сила и ние, просто можем да ги присъединим към вече направените, като ги подсилим.

4.7.Ръководител/член на групата за изработване на плана за подобрене, ръководител/служител с функции и отговорности по изпълнението на плана за подобрене

Тази група е с численост от 6 човека, което и отрежда дял от 3,2% от активните участници в процеса на прилагане на модела CAF и 1,0% от общия брой на анкетирани ръководители и служители.

Поради съвсем ниския относителен дял, ще се ограничим да посочим само изявената специфика.

При тази група напред в класацията излизат, неизявени досега:

Въпрос 17: В каква степен сте съгласни, че за ефективното и устойчиво прилагане на CAF е необходимо да се усъвършенства капацитетът във Вашата организация – знания, умения и компетентности на всички нива? – **4 от 6 анкетирани, две трети (66,6%), са посочили възможно най-висока степен на съгласие.**

Въпрос 27: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, Ви бяха ясни поставените задачи и постигнатите при изпълнението им резултати? - **4 от 6 анкетирани, две трети (66,6%), са посочили възможно най-висока степен на съгласие.**

Въпрос 22: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF промени разбирането Ви за връзката на ключовите процеси с процесите на управление и помощните процеси в организацията? - **3 от 6 анкетирани, две трети (50,0%), са съобщили възможно най-висока степен на съгласие. Други 2 от 6 анкетирани, една трета (33,3%), са посочили следващата след възможно най-високата степен на съгласие.**

Това показва необходимост от изграждане на специфичен административен капацитет за ефективното и устойчиво прилагане на CAF, декларирайки при това, че поставените и задачи са били ясни, както и постигнатите при изпълнението им резултати. Отговорите на групата отчитат промени в разбирането и за връзката на ключовите процеси с процесите на управление и помощните процеси в организацията, в резултат от прилагането на модела CAF.

Към вече трайно установените с присъствие в последната петорка по ниската степен на удовлетворение, която посочват:

Въпрос 31: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF бе резултат на личен избор? – **5 от 6 (83,3%) анкетирани посочват незадоволително или средно ниво на удовлетвореност.**

Въпрос 33: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе или би довело до по-висока оценка на изпълнението ви като служител или по-високо възнаграждение за приноса Ви? - **5 от 6 анкетирани (83,3%) посочват незадоволително или средно ниво на удовлетвореност.**

Въпрос 34: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF допринесе или би допринесло за повишаването Ви в длъжност? - **6 от 6 (100%) анкетирани посочват незадоволително или средно ниво на удовлетвореност.**

Въпрос 7: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, се чувствахте подкрепени и насърчени от служителите на организацията извън състава на групата за самооценка и/или групата за изработване на Плана за подобрение? – **3 от 6 анкетирани (50,0%) посочват незадоволително или средно ниво на удовлетвореност.**

Разбира се, следва да отчетем като позитивен и факта, че в тази, макар и малобройна група, няма нито един, който да съобщава за слабо ниво на удовлетвореност.

4.8. Ръководител/член на групата за самооценка, ръководител/служител с функции и отговорности по изпълнението на плана за подобрение

Най-малобройната група от всички е тази на ръководители/членове на групата за самооценка, ръководители/служители с функции и отговорности по изпълнението на плана за подобрение. Спецификата при нея е в това, че макар и да са участвали в самооценката, ръководителите и служителите в нея не са участвали в изработването на плана за подобрение (възможно и заради отсъствие, поради лични или служебни причини). Независимо от това, на тях са възложени функции и отговорности по изпълнение на плана за подобрение. В тази група са общо 4 човека. Техният относителен дял сред активните участници в процеса на прилагане на модела е 2,1%, а в общия брой на анкетираните 0,7%.

Ако трябва да посочим някаква специфика при тях, то тя е свързана с появата в първата петорка по степен на удовлетвореност на хипотезите от Въпрос 11 и Въпрос 12:

Въпрос 11: В каква степен сте удовлетворени от ефективността на вътрешната комуникация по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF?

Въпрос 12: В каква степен Ви удовлетворява постигнатият, в процеса на прилагане на модела CAF, консенсус относно оценката за изпълнението, областите и мерките за подобрение?

И при двата въпроса, както и при първите 5 по най-висока степен на удовлетвореност, 4 от 4 анкетирани (100%) показват възможно най-висока степен, в която са удовлетворени от ефективността на вътрешната комуникация по време на участието си в процеса на прилагане на модела CAF, както и по отношение на постигнатия консенсус относно

оценката за изпълнението, областите и мерките за подобрене. Тя се присъединява към 100% удовлетвореност от свободата да изразят и аргументират своето мнение и оценка за организационното състояние по време на участието си в процеса на прилагане на модела САФ (Въпрос 9). А така също, в същите 100% с най-висока степен на удовлетвореност от свободата да изразят и аргументират своите предложения за областите и мерките за подобрене (Въпрос 10).

Съпоставителен анализ

- Въпроси, свързани със средата и поведението

Съпоставителният анализ на резултатите от анкетирания общо 187 служители, преки участници в дейностите по прилагане на модела САФ в организациите, води до констатация за структурно сходство.

По-долу се разглеждат първите пет по средна стойност въпроси в техните осем групи. Това са Въпрос 3, Въпрос 4, Въпрос 5, Въпрос 9, Въпрос 10, представени по поредност. За целите на анализа, ще ги разгледаме в поредност на степента на подкрепа (средна стойност на оценка):

Въпрос 5: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модел САФ, сте доволни от експертизата и оказаната подкрепа от Вашия лектор/консултант?

Оценка за най-висока степен на удовлетворение от експертизата и оказаната подкрепа от техния лектор/консултант дават **общо 73,2%** от анкетирания служители, преки участници в дейностите по прилагане на модела САФ в организациите. В това число, групата на служителите, които са участвали във всички фази и дейности на прилагане на модела, с дял от 19,8%, както и най-многобройната група на служителите, които са били в ролята на ръководители и членове на групата за самооценка – с най-големия относителен дял от 37,4%. Към тях се присъединяват в оценката си и служителите – ръководители и членове на групата за самооценка и на групата за изработване на плана за подобрене.

Въпрос 4: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела САФ, Ви бе осигурено необходимото обучение и консултиране, в съответствие с поставените задачи?

Тук с най-висока оценка за степента на осигуряване на необходимото обучение и консултиране, в съответствие с поставените задачи са служителите и ръководителите с функции и отговорности по изпълнение на Плана за подобрене, с дял от 17,6% от анкетирания служители, преки участници в дейностите по прилагане на модела САФ в организациите, както и служители, които едновременно са били ръководители и членове на групата за изработване на Плана за подобрене и са изпълнявали функции и отговорности по изпълнението му – с дял от 3,2%. Или общо, от двете групи, дял от 20,8%.

Въпрос 10: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела САФ,

имахте свободата да изразите и аргументирате своите предложения за областите и мерките за подобрене?

Тук най-висока оценка, но вече поставяйки го на *второ място*, дава групата на служителите ръководители или членове на групата за самооценка – с дял от 37,4%, както и тези ръководители и членове на групата за самооценка, които са имали функции и отговорности по изпълнение на Плана за подобрене, чийто дял е 2,1%. Или, общо, двете групи с дял от 39,5% от служителите, преки участници в дейностите по прилагане на модела CAF в организациите.

Въпрос 9: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, имахте свободата да изразите и аргументирате своето мнение и оценка за организационното състояние?

Това е въпросът с най-голямо присъствие сред 5-те най-високо оценени, във всички групи от служителите, преки участници в дейностите по прилагане на модела CAF в организациите. Поставен е на *първо място* по оценка на степента на съгласие от групата на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене – с дял 2,1%. На *трето място* – от групите на Ръководител/Член на групата за самооценка и Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене – с общ дял 55%. На *четвърто място* – от групите Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене и Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене – с общ дял от 19,2%. На *пето място* – от групите Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене и Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене – с общ дял от 23,5%.

Въпрос 3: В каква степен, по време на участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF, се чувствахте подкрепени и насърчени от Ресурсния център по CAF към Института по публична администрация?

Тук най-висока е оценката на групите на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене и на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, поставили го на *второ място* – с общ дял от 35,8%. Следва оценката на групата на Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене – с дял от 3,2%, поставила го на *трето място*. Оценката на най-многобройната група, тази на Ръководител/Член на групата за самооценка – с дял от 37,4%, го поставя на *четвърто място*.

Очевидно е, че 3 от 5 въпроса с най-висок резултат са, по подразбиране при конструиране на анкетата, свързани със СРЕДАТА, в която са се реализирали дейностите по прилагане на модела САФ. Другите 2 са условно свързани с ПОВЕДЕНИЕТО на участниците в процеса.

Съществено е да се отбележи още тук, че **високите оценки по отношение на позитивно влияние на подкрепяща СРЕДА се падат на Националния ресурсен център по САФ в ИПА, включително работилите с групите консултанти и обучаващи, които са със статут на асоциирани негови членове, както и за качеството на осигуреното консултиране.** Вътрешните за организацията фактори – ръководство и служители, които са извън екипите, пряко ангажирани със самооценката и плана за подобрене – са оценени значително по-ниско.

С констатацията относно условно свързани със СРЕДАТА въпроси можем да свържем и тази, относно условно свързаните с ПОВЕДЕНИЕТО въпроси с най-висока средна стойност. Посочените Въпрос 9 и Въпрос 10 са идентично свързани със свободата на изразяване и аргументиране, първо, на мнение и оценка за организационното състояние, и второ, на предложенията относно областите и мерките за подобрене.

Очертаващата се най-висока оценка относно начина, по който, в качеството си на фактор на СРЕДАТА, екипът на ръководството и консултантите от Националния ресурсен център по САФ в ИПА, е насърчил участниците в процеса за ПОВЕДЕНИЕ на свободно изразяване и аргументиране при вътрешната комуникация в групите и положителен знак за добавената стойност на обменените в хода на самооценката мнения, оценки и предложения за подобрене в областите на подобрене. **Силната връзка СРЕДА – ПОВЕДЕНИЕ в подкрепа на ефективното прилагане на модела САФ може да бъде изведена като първоначален извод относно участието на посочените в тази част на анализа групи на общо 187 служители, преки участници в дейностите по прилагане на модела САФ в организациите. Тя се изявява най-силно в етапите на активно участие и подкрепа от страна на лекторите и консултантите от Националния ресурсен център по САФ – до степен, при която това участие и подкрепа може да се изведе като необходимо условие.**

Структурното сходство на резултатите от участието в анкетата на тези групи се констатира, както посочихме вече и по-горе, и по отношение на най-ниско оценените през отговора на зададените въпроси области.

- **Въпроси, свързани с мотивацията**

Очевидно е, че за тях се очертава като проблемна МОТИВАЦИЯТА. Практически всички последни пет и за двете групи въпроси са условно свързани, по замисъла на анкетата с МОТИВАЦИЯТА. Следва да отбележим, в аванс, че изследващите мотивацията въпроси бяха формулирани с насока към очакванията за импулс в кариерното развитие на участниците в прилагането на модела САФ, с източник самият факт на участието им в инициатива, по същество свързана с цялостното управление и нормативно дължимото усъвършенстване на качеството в организацията. В този смисъл, това е и проблем на ИДЕНТИЧНОСТ. По-долу са представени резултатите.

Съпоставителният анализ на резултатите от анкетираните общо 187 служители, преки участници в дейностите по прилагане на модела САФ в организациите, води отново до

констатация за структурно сходство – този път по отношение, на най-ниско оценените през отговора на зададените въпроси области. Ще се фокусираме върху последните пет по средна стойност въпроси в техните седем групи. Това са Въпрос 31, Въпрос 33, Въпрос 34, Въпрос 35, Въпрос 36, представени по поредност. За целите на анализа, ще ги разгледаме в поредност на степента на подкрепа (средна стойност на оценка):

Въпрос 34: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF допринесе или би допринесло за повишаването Ви в длъжност?

В четири от общо осемте групи на анкетираните общо 187 служители, преки участници в дейностите по прилагане на модела CAF в организациите, това е въпросът с най-ниска оценка на степента на съгласие. Това са и най-многобройните групи: на Ръководител/Член на групата за самооценка (37,4%); на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене (19,8%); на Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене (17,6%); на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене (16,0%). Общият им дял възлиза на 90,8%.

Все пак, ако привлечем за анализа предположението за повишаване в длъжност чрез конкурентен подбор, то можем да предположим, че **анкетираните не виждат връзка между участието в процеса на прилагане на модела CAF и преценката на професионалните и деловите им качества или пък с бъдещия потенциал за развитието им на служител, отразен във формуляра за оценка (аргумент от чл.31, ал.3 на Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация).**

Въпрос 33: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе или би довело до по-висока оценка на изпълнението ви като служител или по-високо възнаграждение за приноса Ви?

В подкрепа на изказаното по-горе предположение са и резултатите относно очакванията за това участието в процеса на прилагане на модела CAF да доведе или е довело до по-висока оценка на изпълнението като служител или по-високо възнаграждение за приноса. При най-многобройната група сред анкетираните служители, преки участници в дейностите по прилагане на модела CAF в организациите – тази на Ръководител/Член на групата за самооценка, с дял от 37,4%, този въпрос е на *трето място* сред най-ниско оценените. За групата на Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене, с дял от 3,7%, това е дори *най-ниско оцененият въпрос*. Ако добавим и групата на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, с дял от 16,0%, която го поставя на *второ място* по най-ниска оценка, заедно с групата Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на

Плана за подобрене, с дял от 3,2%, то става ясно, че за 60,3% от анкетираните служители, преки участници в дейностите по прилагане на модела CAF в организациите, степента, в която участието в процеса на прилагане на модела CAF е довело или би довело до по-висока оценка на изпълнението като служител или по-високо възнаграждение за приноса, е сред трите най-ниско оценени.

Въпрос 35: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе или би довело до подобрени възможности за професионална изява и развитие?

Резултатите от анкетата водят до извод за общо скептична оценка на ползите от участието в процеса на прилагане на модела CAF в посока на подобрени възможности за професионална изява и развитие. Повече от една пета от анкетираните (23,5%) – групата на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене, която е с най-комплексно участие и дял от 19,8% и тази на Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, с дял от 3,7% - дават втората най-ниска оценка за степента на повлияване. Четвъртата най-ниска оценка е тази на най-многобройната група Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, изработила главните документи, отразяващи и насочващи процеса, с дял от 16,0%. Скептични относно подобрени възможности за професионална изява и развитие, в резултат от прякото си участие в процеса на прилагане на модела CAF в организациите, са 96,7% от анкетираните служители, поставяйки отговорите си на този въпрос сред петте най-ниско оценени.

Въпрос 36: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF доведе до (позитивна) промяна на отношението на ръководителите и колегите Ви в организацията?

Най-слабо са усетили позитивна промяна служителите от състава на групите Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене, с дял 19,8%, с най-комплексно участие във внедряването на модела, както и тази на Ръководител/Член на групата за самооценка, Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, с дял 16,0%, с най-голям принос към разработването на ключовите документи, даващи посоката на подобрене. Това е *третият въпрос с най-ниска поставена оценка от идентифицираните обследвани групи.*

Възможно е, заради осъзнатия си принос към подобренето, тези служители да са имали по-високи очаквания за (позитивна) промяна на отношението на ръководителите и колегите им в организацията. Така или иначе, по-високи или по-скромни, техните очаквания, очевидно, не са се оправдали. Това е факт, който буди съжаление. И не само в тесния контекст на мотивацията им за (последващо) участие в прилагането на модела CAF. Поставя, уви, за пореден път фундаменталния за всяка организация въпрос за признаването и възнаграждаването на приноса към организационното развитие.

Въпрос 31: В каква степен участието Ви в процеса на прилагане на модела CAF бе резултат на личен избор?

Този въпрос се разглежда последен, сред последните пет по най-ниска стойност на оценка на степента на повлияване, тъй като той „стои малко встрани“ от общата тема за последиците от участието в процеса на прилагане на модела в организацията, а е свързан по-скоро с условията за това участие и най-вече – с принципа на доброволността. Ще посочим само един знаков факт – Най-многобройната група, тази на Ръководител/Член на групата за самооценка, на която е възложено да даде началния импулс и с това да определи посоката на прилагането на модела CAF в организацията, поставя този въпрос на *второ място* сред най-ниско оценените. (За групата на Ръководител/Член на групата за изработване на Плана за подобрене, Ръководител/Служител с функции и отговорности по изпълнението на Плана за подобрене, с макар и малкия дял от 3,2%, той е на първо място). Очевидно е, че **личният избор не е бил решаващият фактор за включване в състава на групата за самооценка (а така е било и на по-късни етапи на прилагане на модела, при включването на служители с други роли на участие).** Този факт очертава специфични и, най-вероятно по-неблагоприятни за процеса нива на мотивация за участие в негов важен етап, което, видно от посоченото от служители с роли на последващо включване, се е повторило и по-късно.

Анкетираните служители са практически единодушни в скептицизма си, че участието им в тази инициатива ще подпомогне по какъвто и да е начин кариерното им развитие. Тази констатация можем да идентифицираме като източник на безпокойство, доколкото усъвършенстването на качеството е нормативно закрепен административен принцип и политика на държавното управление и мотивацията на реализиращите ги на практика държавни служители съвсем не е ирелевантна към постигането на целения резултат.

Впечатляващи 90,8% от анкетиранияте оценяват най-ниско степента, в която участието им в процеса на прилагане на модела CAF допринася или би допринесла за повишаването им в длъжност (**Въпрос 34**).

В повечето организации прилагането на модела CAF е първа и единствена инициатива за усъвършенстване качеството в последните няколко години. Заедно с това, прилагането на модела CAF е разгърната във времето инициатива за усъвършенстване на качеството – с подготовката, реализацията на самооценката, изработването и изпълнението на плана за подобрене заема не по-малко от 2 години. Не на последно място, прилагането на модела CAF ще се осъществява с насочена към подкрепа на стратегическото и оперативното планиране и изпълнение в организацията устойчивост, като инструмент за управление и организационно съвършенство. Ако приемем за нормално това, че прилагането на модела CAF „по подразбиране“ не се отнася към кариерното развитие на място, в организацията, то ще рече да приемем за слаба връзката на кариерното развитие с постигнатите резултати и ефектите на усъвършенстване на качеството в организацията в средносрочен план в подкрепа на стратегическото и оперативното планиране и управление на изпълнението.

Така е и по отношение на възможностите за професионална изява и развитие (**Въпрос 35**). Така е и по отношение на признаването и възнаграждаването на приноса (**Въпрос 33**). За съжаление анкетираните не очакват участието им в процеса на прилагане на модела САФ да доведе до (позитивна) промяна на отношението на ръководителите и колегите им в организацията (**Въпрос 36**).

ПИРАМИДА НА ДИЛТС

В контекста на връзката СРЕДА – ПОВЕДЕНИЕ - (ИДЕНТИЧНОСТ) - МОТИВАЦИЯ следва да се отбележи, че усилията и подкрепата на ресурсния център по САФ и асоциираните експерти, в ролята им на консултанти и обучаващи групите за самооценка и екипите, разработващи планове за подобрене, създават необходимата среда за ефективно поведение на активно участващите в прилагането на модела служители. Заедно с това, обаче, остава проблемът с отношението на средата, с обхват на цялата организация – ръководители и служители – към процеса и участниците с активни роли в него. Те са очевидно скептични, най-вероятно – с основание, към признаването и възнаграждаването на приноса им към организационното развитие. Тук е мястото да си зададем въпроса дали този скептицизъм не е отражение и функция на усещането им за ниско ниво на ангажираност и приоритет за ръководството и служителите на инициативите и проектите за подобрене на организационното изпълнение със средствата и подходите на цялостно управление на качеството - в посока на неговото нормативно дължимо усъвършенстване, установено като принцип на административната дейност.

Достатъчно подготвени, подкрепени и насърчени за участие в прилагането на модела САФ в организациите си, анкетираните считат, че приносите им към организационното развитие чрез цялостно управление на качеството не са признати и адекватно възнаградени. Ако съпоставим констатациите от анализа на резултатите на проучването спрямо служителите с тези спрямо организациите, можем да добавим и факта, че приносът им е реализиран в условия на криза (пандемия COVID-19, война в Украйна, инфлация, политическа криза, водеща до текучество и непрекъснати смени на политическо и професионално ръководство на организациите, често с отказ от приемственост), при хроничен недостиг на време, човешки и финансови ресурси за адекватно оценка и последващо подобрене. Тези констатации следва да бъдат преценени в контекста на целите на изследването – спрямо ефективността, ефикасността и устойчивостта на прилагане на модела САФ в организациите и възникващите рискове.

Констатации и изводи:

- Силно удовлетворение – 73,2 % от експертизата и подкрепата, оказана от консултанта, особено от групата на служителите и ръководителите с функции и отговорности по изпълнение на Плана за подобрене.
- 20,8% дават най-високите оценки за осигуреното обучение и консултиране.
- Над 39,5 % са имали свободата да изразят и аргументират своите предложения за области и мерки за подобрене.
- Над 90% от активните участници в процеса са имали възможността да изразят и аргументират своето мнение и оценка за организационното състояние.
- Над 75% от участниците са поставили подкрепата на Националния ресурсен център по САФ и експертизата на неговите асоциирани лектори и консултанти на челно място. Високата оценка е индикатор за ключовата роля на ИПА в прилагането на модела в организациите. Освен другото, тя очертава зона на комфорт в цялостния процес на прилагане на инструмента и особено в базовия етап на прилагането – подготовката и провеждането на същинската самооценка.
- Високи оценки за позитивното влияние на подкрепяща СРЕДА, осигурена от Националния ресурсен център по САФ в ИПА, включително работилите с групите консултанти и обучаващи, които са със статут на асоциирани негови членове, както и за качеството на осигуреното консултиране.
- Над 90% от анкетираните не възприемат участието си в самооценката като възможност за кариерно израстване.
- Над 60% от анкетираните не виждат възможността за по-висока оценка на изпълнението и по-високо възнаграждение в резултат от участието им в процеса на самооценка.
- Над 96% от анкетираните не възприемат участието си в процеса на внедряване на САФ като възможност за професионална изява и развитие.
- Участието в процеса не е довело до адекватно оценяване и признаване на усилията и приноса на служителите от ръководството.

Възможни решения:

Разработване на набор от мерки за мотивация на участниците в процеса, включително възможност за развитие в кариерата, материални и нематериални стимули и признания за принос в развитието на организацията.

V. ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИНТЕРВЮТАТА

За прецизиране на някои изводи от въпросника и анкетата, както и за възможност за предоставяне на идеи за решаване на установени проблеми в изследването беше използван още един инструмент – провеждане на интервю с ключов представител на администрациите, най-често ръководител или член на групата за самооценка.

Въпрос 1: Необходимо ли е да се препоръча на ръководството да определи със заповед/график за работа, резолиран от ръководителя, отделни часове в седмицата за работа само по внедряването на CAF, която да важи само за екипа по самооценка?

Като цяло, организациите и от четирите групи администрации подкрепят отделянето на време единствено за внедряването на CAF, за да се преодолее натовареността, но част от тях не мислят, че това е приложимо за тяхната администрация и не виждат как ще се осъществи на практика. Голяма част от организациите са наясно, че това едва ли ще реши проблема с недостига на време. Малка част от администрациите считат, че това не е необходимо.

Въпрос 2: Какви идеи имате за преодоляване на проблема с недостига на време за самооценка, поради натовареност с текуща работа?

Участващите организации имат разнопосочни идеи за преодоляване на проблема с недостига на време: Да се отделят допълнителни часове за тази дейност в извънработно време – извънреден труд, за който да се заплаща; Да се подобри ефективността при планиране на времето; Процесът на самооценка да бъде максимално подготвен предварително и опростен, така че да се премахне излишна загуба на време; Да се направи всичко възможно, срещите на групата по самооценка да се провеждат изнесено; Да се избере подходящ период за конкретната администрация за прилагане на модела; Да се предвиди лице, което да отговаря за CAF в администрацията и това да е вменено в задълженията му.

Част от администрациите не виждат как би могъл да се преодолее проблемът с недостига на време предвид факта, че административният капацитет е недостатъчен, а спешните текущи задачи са с приоритет пред дейностите по самооценка.

Въпрос 3: Какви механизми за по-висока ангажираност/мотивация на членовете на екипа биха дали резултат във Вашата администрация?

Доминират предложенията за финансови стимули под формата на допълнително възнаграждение за постигнати резултати, както и извънреден труд и заплащане за него. Нематериалното стимулиране под формата на тим билдинг, изнесени срещи и обучения, пътуване, допълнителен отпуск и др. също е изтъкнато като мотивиращ механизъм.

Част от администрациите считат, че ръководството следва да е позитивно към CAF и да го подкрепя. Да се създаде организационна култура за необходимостта от прилагането на CAF. Да има задължение на ръководителя на администрацията за прилагането на

модела.

Да се издава удостоверение/сертификат за участие в дейностите по внедряване на модела, а най-заслужилите участници в процеса да получават грамота от ръководителя на администрацията.

Полезно би било също да се дава възможност на всички, участвали в процеса на прилагане на CAF, да участват в национални срещи, на които да се популяризират резултатите и ползите от прилагането на модела и да се представят достиженията на други администрации. Така ще се чувстват част от едно голямо семейство и това би ги мотивирало да продължат.

Един от предложените механизми е работата по CAF да бъде под формата на проектна дейност, така че да може да се възмездява с граждански договор.

Въпрос 4: При следваща самооценка как да бъде определен съставът на групата, за да бъде гарантиран принципът на доброволност?

Участващите организации са на мнение, че трудно може да се гарантира принципът на доброволност. Идеята не се приема много възторжено и сред четирите групи администрации, предвид че изисква преценка на качествата на служителите, включени в екипа и познанията им за организацията.

Препоръчителен вариант е преди подбора да се проведе комуникационна кампания за модела – за целите, ползите, процеса, очаквания резултат и др. Ръководителят на администрацията да отправи покана за доброволно участие, а след това да подбере конкретните представители от всички звена в екипа. Препоръчително е да има предварително формулиране на критериите за подбор, например оценка на изпълнението, опит, доказан принос или друго. В групата за самооценка да има поне един служител, участвал в предишната самооценка.

Въпрос 5: Считате ли, че висшите държавни служители (главен секретар, секретар, директор на дирекция) трябва да бъдат ангажирани при изготвянето на Плана за подобрене?

Категорична е подкрепата на организациите за участие на висшите държавни служители (и особено на главните секретари, секретарите на общините) при изготвяне на плана за подобрене. Голяма част от тях дори мислят, че това е задължително. Така ще се осигури и механизъм за изпълнението на плана за подобрене.

Въпрос 6: Как според вас може да се засили ангажираността на ръководителите на администрацията в процеса на прилагане на самооценката и изпълнение на Плана за подобрене?

Организациите считат, че популяризирането и запознаването с модела, акцентирането върху неговия ефект и полезност, представянето на добрите практики и участието в обучения на ръководните кадри би довело до по-голяма ангажираност от тяхна страна. Ръководителят трябва да е убеден в ползите от прилагането на модела, за да подкрепя и контролира неговото прилагане. Той трябва да е запознат с модела CAF и с неговия потенциал за насочване развитието на администрацията за постигане на нейните цели.

Трябва да се обмислят нови информационни канали за достигане на информация до всички заинтересовани страни. Участието в годишните срещи на CAF потребителите не са достатъчно. Ръководителите трябва да участват в национални форуми (срещи, конференции, срещи на НСОРБ, срещи на областни управители и други подобни), на които се дискутират въпроси за развитието на българската администрация, за обмен на информация и споделяне на добри практики от всички администрации, за да се убедят в полезността от прилагането на модела и да се вдъхновят за превръщането му в устойчив управленски процес. В процеса на извършване на самооценката, приоритизиране на мерките и изготвянето на плана за подобрене трябва да се поддържа непрекъсната комуникация с ръководителя на съответната администрация. Отговорността за това трябва да е на главния секретар/ръководителя на групата за самооценка, отговорен са прилагането на CAF.

Въпрос 7: Необходимо ли е в края на всяка календарна година да се прави преглед на Плана за подобрене и да се актуализира?

Администрациите и от четирите групи са на мнение, че е необходимо да се извършва преглед на плана за подобрене и да се актуализира в случай на необходимост. Минималният период е веднъж годишно, но може да се прави и по-често. В най-добрия случай мерките се интегрират в стратегическия/оперативния план на организацията, за чието наблюдение, актуализация и отчитане трябва да има създаден ред/установен процес в организацията.

Въпрос 8: Какви мерки за повишаване на мотивацията на участниците в процеса на самооценка предлагате?

Предложените от организациите мерки за повишаване на мотивацията на участниците в процеса на самооценка, са: парични бонуси, допълнително заплащане, кариерно развитие, изнесени срещи и обучения, обмяна на опит с други организации, отчитане приноса на участниците при ежегодното им оценяване, допълнителни дни за почивка, които да компенсират работата в извънработно време и др.

Някои администрации се опасяват, че включването в индивидуалния работен план може да доведе до обезличаване на конкретния принос от участието в процеса. Поставянето на оценка наред с изпълнението на останалите цели може да доведе до „уравниловка“ и да демотивира някои служители.

Материалните стимули са добра идея, но трябва да се обмислят добре, за да не се превърнат в самоцел и да отблъснат другите.

Нематериалното признание е важно – грамоти, благодарствени писма и др.

Въпрос 9: Дайте предложения за устойчивост на модела CAF (моля посочете ги).

Интегрирането на модела CAF засяга всеки аспект от работата в дадена организация. Ползите от прилагането на модела включват спазване на изискванията за функциониране на организацията, което помага за изграждане на доверие в организацията. В рамките на тези общи ползи съществуват и допълнителни предимства. Това са подпомагане на комуникацията по отношение на готовността за постигане на

последователни резултати, предотвратяване на грешки и намаляване на разходите. Предложенията за устойчивост на модела, посочени от всички групи администрации, включват още задължителност на прилагането на модела, ресурсно обезпечаване – човешки и финансови ресурси, както и отчитане на изпълнението му. Да се изисква задължително отчитане за изпълнението на мерките за подобрене. Ако прилагането на модела е задължително, обаче, трябва да се въведат измерими критерии, иначе процесът ще се отчита формално и няма да има добавена стойност.

Други предложения са: Администрациите, внедрили CAF, да имат достъп до допълнителни обучения или отстъпки от платените обучения в ИПА. Да се обвърже CAF с предимство при кандидатстване за финансиране с бюджетни средства.

Въпрос 10: В какво виждате приноса на CAF за повишаване на ефективността и ефикасността при реализирането на стратегическите и годишните цели на организацията?

Приносът на модела е видян от организациите по различен начин – в изпълнението на плана за подобрене, в повишаването на удовлетвореността на служителите, в доброто разбиране на организацията, в подобряването на вътрешната уредба, и др. Моделът е помогнал много при стратегическото планиране, като е извел приоритети, които са залегнали в планирането, както и при дейността по същество – насочва ги към конкретните цели. Администрациите считат, че CAF помага да се разчупи организацията и да се видят задачите в по-комплексен план.

Понятията ефективност, ефикасност и икономичност следва да бъдат ясно и категорично разписани в Закона за администрацията. Те общо формулират понятието целесъобразност. Да е ясно дефинирано задължението за прилагане на модел за цялостно управление на качеството.

Въпрос 11: Считате ли, че е трябва да се регламентира всяка администрация, която внедрява модела, да им отделна секция „CAF“ на интернет страницата си?

Преобладава подкрепа сред администрациите за регламентирането на секция „CAF“ на интернет страниците на организациите. Използването на подобна рубрика се приема от организациите като добра практика за публичност и прозрачност и създава възможност за информиране на заинтересованите страни.

Добре е да се регламентира структурата и съдържанието на рубриката както за външната, така и за вътрешната страница.

Въпрос 12: Считате ли, че нормативното регламентиране за отчитане на Плана за подобрене по области за подобрене, като част от доклада за отчитане на постигнатото с ежегодните цели на организацията, ще доведе до възможност за устойчивост на модела CAF?

По-голямата част от администрациите считат, че нормативното регламентиране за отчитане на Плана за подобрене би довело до възможност за устойчивост на модела, но под условие за връзка на Плана с целите на администрацията.

Някои организации, обаче изразяват възражения срещу нормативна регламентация с аргумент от принципа на доброволност. Те се опасяват, че ще се натовари дейността и

може да доведе до прекалено формализиране без да има реални резултати.

Въпрос 13: Считате ли, че е целесъобразно да се регламентира задължение за организациите, които са вече въвели модела CAF след 2 или 3 години да извършат повторна самооценка?

По отношение на целесъобразността да се регламентира задължение за организациите, които са вече въвели модела CAF след 2 или 3 години да извършат повторна самооценка, администрациите изразяват различно мнение. Една част считат, че е необходимо регламентиране на такова задължение, но за целта следва да се осигурят необходимите ресурси. Изразени са мнения, че прилагането на CAF не трябва да бъде чрез въвеждане на нормативно задължение, а по-скоро с мотивация.

Други считат, че не е необходимо, тъй като добрата практика доказва необходимостта от периодична самооценка на 2 или 3 години.

Идеята за регламентиране на задължението за извършване на самооценка след 2 или 3 години не намира подкрепа сред областните администрации, тъй като се нарушава правото на избор на инструмент, доброволност и периодичност на прилагането.

Въпрос 14: Считате ли, че е възможно участието на служителите в процеса по самооценка да се включи, като допълнителен критерий при определянето на допълнителното материално стимулиране по Наредбата за заплатите в държавната администрация?

Участващите организации изразяват пълна подкрепа за идеята за допълнителен критерий при определянето на допълнителното материално стимулиране (Допълнително възнаграждение за постигнати резултати) по Наредбата за заплатите на служителите в държавната администрация. Предлага се и да бъде самостоятелно основание, извън общата оценка на изпълнението. Може и да се въведе с допълнително трудово споразумение, за заетите по Кодекса на труда.

Въпрос 15: Бихте ли приели, при равни други условия, наличието на етикета Ефективен CAF потребител и/или доклад за поредна самооценка, представена в CAF ресурсния център, да се счита за предимство при кандидатстване за финансиране на проекти с европейски средства и бюджетни средства?

Организациите преобладаващо подкрепят идеята наличието на етикета Ефективен CAF потребител и/или доклад за поредна самооценка, представена в CAF ресурсния център, да се счита за предимство при кандидатстване за финансиране на проекти с европейски средства и бюджетни средства. Това показва, че администрацията разбира необходимостта от прилагането на система за управление на качеството.

Опасенията са, че за някои администрации и програми ще е приложимо, а за други не. Има такива програми, които въвеждат предимство за прилагането на ISO, например. Има риск това условие да бъде дискриминиращо за някои организации, които са новосформирани.

Въпрос 16: Защо се прекъсва вътрешната комуникация при въвеждането и изпълнение на плана за подобрене – кой ръководи и наблюдава този процес?

Извън извънредните пречки, като COVID-19 и политически свързано текучество на политическите кабинети, ефективното комуникиране на Плана за подобрене се поставя под условието на връзката му с целите на организацията, в контекста на общите задължения за планиране и отчитане, които са нормативно възложени.

Като причини за прекъсването на вътрешната комуникация при въвеждането и изпълнението на плана за подобрене, част от организациите посочват текуществото на служителите, както и липсата на стимули и интерес към модела. Друга причина е честата смяна на ръководството и недобре уреден процес на вътрешна комуникация в организацията. В някои организации не е въведена система за периодичен контрол и докладване на изпълнението, което е в тясна връзка с комуникиране на изпълнението и резултатите/ползите от него.

Обикновено ключовото лице за наблюдение на този процес е главният секретар/секретаря на организацията.

Въпрос 17: Как да се преодолее недостигът на ресурси (времеви, кадрови и др.), които пречат на организацията да въведе и приложи успешно CAF?

Участващите администрации нямат единно конкретно мнение за преодоляване на недостига на ресурси. Обикновено проблемът се поставя в общия контекст на недостиг на ресурси в администрацията, особено на местно и общинско ниво. Намират решение в извеждането на прилагането на модела CAF като ресурсно обезпечен приоритет. Създаването на специално звено/длъжност, с функции по цялостно управление на качеството, също би могло да помогне.

Някои организации считат, че правилното разпределение на задачите към участниците в процеса може да окаже съществено влияние за преодоляване на проблема с недостига на време.

Други предлагат като механизми за преодоляване на недостига на ресурси увеличаване на стимулите – допълнително материално стимулиране или да се обвърже с нормативно изискване; оптимизиране на другите процеси; търсене на външни източници на финансиране, европейски програми, дарения, неправителствени организации, публично-частни партньорства.

Въпрос 18: Необходими ли са нормативни промени, които да направят модела по-устойчив и по-приложим за българската администрация?

Повечето организации смятат, че нормативното регулиране би допринесло за устойчивостта на модела. Задължителност на отчитането пред МС (Съвет за административна реформа), обаче, трябва да е при условие, че се осигурят ресурси. Има и организации, които мислят, че следва да има санкции – аналогично на санкциите за нарушаване на финансовата дисциплина по ЗФУКПС.

Друга част от администрациите смятат, че това не е необходимо, тъй като е заложено в Закона за администрацията и просто трябва да се спазва законът.

Въпрос 19: Какви прегради виждате пред възможността за участие на гражданите/потребителите на услуги в подобряването на организацията и качеството на нейните услуги?

Голяма част от администрациите споделят положителен опит в тази област. Администрациите считат, че обратната връзка е много важна, правят анкети и анализ на определен период; събират предложения, намират начини да ги стимулират – срещи, дискусии, анкети. На практика са създадени канали за обратна връзка, но рядко се използват от ползвателите на услуги.

Друга част смятат, че самата административна дейност е преграда. Спецификите на дейността на администрациите затрудняват получаването на адекватно мнение от гражданите/потребителите на услуги. Гражданите/потребителите на услуги не винаги познават в детайли дейността на организацията и не биха могли да бъдат добри участници в подобряване на дейността на организацията.

Като причина, изтъкната от организациите, е липсата на заинтересованост и нежеланието на гражданите да участват в този процес. Посочват се и „негативните нагласи в обществото, насаждани от медии и неправителствените организации“.

Въпрос 20: Считате ли, че изпълнението на функции и отговорности във връзка с изпълнение на плана за подобряване трябва да бъде част от личните планове на натоварените с тях ръководители и служители?

Преобладава мнението на организациите за включване в личните планове на отговорности по изпълнение на Плана за подобряване, особено за ръководителите. Подкрепата е под условието за връзка на Плана за подобряване с Годишните цели на администрацията и контрол по изпълнението им. Част от администрациите залагат на практика такива задължения в личните планове на служителите.

Някои от администрациите, обаче, са на мнение, че така няма да има основание за изплащане на допълнително възнаграждение за постигнати резултати (ДВПР) за работата по CAF.

Въпрос 21: Считате ли, че цялостното управление на качеството трябва да бъде елемент от длъжностните характеристики на ръководители/служители?

По-голямата част от администрациите считат, че цялостното управление на качеството следва да бъде елемент от длъжностните характеристики на ръководители/служители. Някои организации са на мнение, че това трябва да е валидно само за служителите на ръководна длъжност. Би могло рамката на компетентностите по Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация (НУРОИСДА), в частта управленска компетентност, да се допълни с елементите на управление на качеството.

Други организации са на мнение, че не следва да се включва в длъжностните характеристики. Както и при предходния въпрос, и тук голяма част от администрациите се опасават, че така няма да има основание за ДВПР за работата по CAF.

Въпрос 22: Трябва ли да има специално структурно звено в организацията, което да е натоварено с отговорностите по управление на качеството/или едно лице?

Участващите администрации смятат, че определено лице/звено би помогнало за по-добрата организация на дейностите по управление на качеството. Преценката дали да бъде звено или лице трябва да бъде на ръководителя на администрацията и в зависимост от големината ѝ. Това би способствало изключително за правилното и своевременно прилагане на процеса, а от там и за успешното и ефективно внедряване на CAF. В същото време, обаче, администрациите се опасяват, че това ще е разпиляване на щат, а те нямат щатна бройка за такава длъжност. Някои директно посочват, че не е приложимо при тях.

Трябва да се отбележи аргументът на една от организациите, която не подкрепя идеята: „Усъвършенстването на качеството е общ, а не специален, административен принцип с пълен организационен обхват. Никой не е изключен от задължение за прилагането му. Заедно с това, цялостното управление на качеството не е реквизит, факултатив, добавка. То е самото управление. Следователно, то е функция и отговорност на всеки в организацията с функции и отговорности по управление. Специализирано звено или служител не са необходими, под риска усъвършенстването на качеството да се възприеме като тяхна изключителна функция и отговорност, разтоварвайки всички останали в организацията.“

Въпрос 23: Какви са пречките/преградите изследването на мнението/удовлетвореността на вътрешните (служителите) и външните (клиенти, партньори) заинтересовани страни да не се прилага периодично и резултатите от тях да не се вземат предвид в процеса на усъвършенстване на организацията?

Повечето организации нямат проблем и не откриват пречки пред периодичното прилагане на проучванията за удовлетвореността на служителите и другите заинтересовани страни – включват много активно мнението на потребителите.

Основните идентифицирани пречки са: нежеланието на хората да участват, както и непознаването на административната система от гражданите.

Сочат се различни причини – недостиг на ресурси, липса на стимули, отношението и текучеството на висшето ръководство, външни фактори.

Подценява се системният анализ на възприятията (перцепцията), резултатите от който са знание за организацията, осъществяващо обратната връзка на подобрене резултати-(благоприятстващи) фактори. Разчита се на непосредственото впечатление на ръководството и на неговата професионална, но и при все това – субективна, оценка.

Звената по човешки ресурси не използват инструментите за УЧР. Необходимо е да се задължат да провеждат такива изследвания за служителите.

VI. ХОРАТА СА ОРГАНИЗАЦИЯТА. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Налице е силна подкрепяща среда, осигурена от Националния ресурсен център по САФ към ИПА и компетентна подкрепа от консултантите в процеса на обученията и внедряването. Очевидно ИПА е изградил силен капацитет в лицето на ресурсния център по САФ, заедно с екип от асоциирани членове, които са компетентни обучаващи и консултанти по прилагането на САФ.

Участниците в процеса на внедряване на САФ не са доволни от възможностите за кариерно развитие в резултат от участието си в процеса, както и от отношението на ръководителите към тях, което изисква разработването на набор от мерки за мотивация и кариерно развитие на участниците в процеса, които имат съществен принос в развитието на организацията.

Независимо от установените с проучването добри резултати от прилагането на модела САФ, по-долу даваме някои идеи за подобряване на ефективността, ефикасността и устойчивостта на процеса:

Ефективност

При интерпретирането на ефективност фокусът е върху взаимоотношението между определените цели и въздействието, ефекта или постигнатия резултат от прилагането на модела САФ в организацията. В хода на проучването бяха получени силни доказателства за постигнати резултати, ефекти и въздействие на прилагането на модела САФ в участващите организации. Целите и задачите, поставени пред модела САФ, според доктрината и ръководствата по прилагането на инструмента и процедурата за външна обратна връзка, са постигнати.

Длъжни сме, с тази обща констатация, да подчертаем и факта, че огромното мнозинство от анкетираните организации прилага модела САФ за първи път. При повечето от тях – и без предхождащ прилагането опит с други инструменти и системи за цялостно управление на качеството. Организациите припознават инструмента, веднъж вече приложен, като ефективно средство в подкрепа на организационното им развитие чрез усъвършенстване на качеството на административната им дейност. Те търсят и предлагат решения за подобрене при последващ цикъл на прилагане.

Изследването ясно доказва, че всички групи администрации след прилагането на САФ за първи път са опознали по-добре начина на функциониране на организацията в цялост – нейните процеси, системи, хората – като основен капитал, заинтересованите страни. Получили са по-добро разбиране за работните процеси и връзките между тях, придобили са представа не само за силните и слабите страни на организацията, но и идеи как те могат да бъдат подобрени по системен начин. Тази информация е станала достъпна на цялата организация, а не само на тесен кръг представители на ръководството. В резултат на

самооценката организацията е добила ясна представа за пътя, по който да продължи в посока към непрекъснато усъвършенстване. CAF способства за по-ясното очертаване на мисията, визията и ценностите на организацията, както и получаване на знание за потенциала на организацията за повишаване на своята ефективност и ефикасност чрез по-добро използване на вътрешните си ресурси.

Ползите за организациите, приложили CAF, се наблюдават в различни аспекти (фиг. 40). Най-висок процент от тях са установили полезния ефект в подобряването на работните процеси и внедряването на нови инструменти, включването на целия екип в представянето на идеи за усъвършенстване, въвеждане на успешни практики, увеличаване на броя на услугите, предоставяни по електронен път, популяризиране на услугите и др.

На второ място, организациите са установили повишаване на мотивацията и доверието на служителите, подобряване на организацията на работата и организационното изпълнение, по-равномерно натоварването на служителите и повишаването на знанията и капацитета на служителите.

На трето място, организациите сочат като полезен ефект развитие на комуникацията (вътрешна и външна) и партньорствата, увеличаване на инициативите, свързани със социалната отговорност.

- Изготвяне на вътрешни правила за организациите по прилагането на CAF е едно от решенията, които ще спомогнат за установяването на процеса, ролята и отговорностите и ще допринесе за подобряване на ефективността и ефикасността на процеса, като ще се гарантира в значително степен неговата устойчивост. Необходимо е тези правила да бъдат одобрени от Съвета за административна реформа и да се следи за тяхното прилагане.
- Въвеждане на длъжност на служител, отговорен за процеса по управление на качеството в организацията, като се разпише неговата роля в длъжностната му характеристика. Той трябва да има отговорността да координира процеса по прилагане на CAF, включително извършване на самооценката, съставяне на план за подобряване, координиране на неговото изпълнение, комуникиране с ръководството и с цялата организация и докладване на напредъка. Експертът по управление на качеството трябва да е отличен експерт в прилагането на модели за цялостно управление на качеството, да притежава добри комуникационни умения и лидерски качества, така че да увеличи привържениците на CAF, да намали съпротивата в организацията и да гарантира устойчивостта на процеса; Там, където числеността на организацията позволява, да се създаде звено, отговорно за управлението на процеса, който включва не само периодичното извършване на самооценката и изпълнението на плана с мерки за подобряване, но и оценка на ефективността на процеса и неговото усъвършенстване. При наличие на звено с функции и отговорности по стратегическото и оперативното планиране и управление на изпълнението, да му се възложи и тази специфична функция.

- Цялостното управление на качеството да стане част от управленската компетентност и да бъде задължителен елемент в длъжностните характеристики на служителите на ръководна длъжност.

Ефикасност

За целите на изследването и съгласно доктрината на модела CAF, ефикасността се интерпретира чрез фокус върху съотношението на постигнатите от организацията резултати спрямо направените вложения в хода на процеса на прилагане на модела CAF. Възприемайки последните, по правило, като стандартни или съпоставими, доколкото в голяма степен са определени от регламента и процедурите на прилагане, препоръчани и контролирани от ИПА и ЕИПА. Обща и призната от политическото ръководство на българската държавна администрация е устойчивата тенденция за възлагане на нови функции и отговорности на органи и подкрепящи ги в изпълнението администрации – по правило без те да са осигурени с необходимите финансови и човешки ресурси. Очевидно е, по дефиниция, че постигнатите в тези условия резултати са белег за нарастваща ефикасност, с оглед ограничените ресурси, с които е било подкрепено постигането им. Аргумент в тази посока добавят поне два факта, релевантни към периода на изследването. Първо, това е фактът на застъпващи се глобални кризи с ясни и съществени неблагоприятни локални ефекти – пандемията COVID-19, войната в Украйна, политическата криза в страната, водеща до непрекъсната смяна на политически кабинети и висши държавни служители в ръководството на част от анкетираните администрации. Второ, това е фактът на изпълнените или в процес на успешно изпълнение, съгласно поставените графици и метрика на подобрене, планове за подобрене в организациите, който се установи при прегледа на документите, отразяващи процеса на прилагане на модела CAF в организациите. Доколкото първият свидетелства за критично ограничени ресурси в подкрепа на изпълнението, а вторият – за постигнати резултати и ефективност, то оценката за ефикасност на прилагане на модела CAF в организациите е обоснована и справедлива.

Независимо от уместната оценка за ефикасно прилагане на модела CAF в организациите, с оглед непрекъснатото подобрене, организациите и анкетираните служители предлагат решения в посока на по-добро ресурсно обезпечаване на процеса в последващ цикъл на прилагане. В т.ч.:

- С оглед гарантиране на време за работа, ръководителят на съответната администрация следва със заповед да регламентира часовете и дните за работа по CAF.
- Да се въведе механизъм за проследяване на изпълнението на мерките и задължително отчитане на изпълнението на Плана за подобрене в Доклада за състоянието на администрацията.
- Да се използват всички възможни канали за осигуряване на публичност на модела

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

www.eufunds.bg

CAF и ползите от неговото прилагане. Да се насърчава прилагането на CAF от Министерския съвет, Съвета за административна реформа (САР), ИПА и др. Администрациите следва да се отчитат пред САР за напредъка в процеса на прилагане на моделите за цялостно управление на качеството (ISO, CAF) и по този начин да се гарантира необходимият мониторинг и контрол при разгръщането на системите за управление на качеството в държавната администрация, налагането на основните принципи на съвършенство и превръщането им в неизменна част от управлението на публичния сектор.

- Да се въведе задължението Планът за подобрене да се интегрира в стратегическите и оперативните планове на администрациите.
- Развиване на капацитета на администрациите чрез подобряване на знанията и уменията на служителите за неговото прилагане. За целта е необходимо да се провеждат обучения не само за прилагането на модела CAF, но и съпътстващите го инструменти – стратегическо и оперативно планиране и управление на изпълнението (включително координация на ключови комплексни процеси), анализиране и интерпретация на данни, мониторинг, контрол и докладване, формулиране на цели и индикатори за резултати и ефекти от постигането им, измерване и анализ на нагласите на вътрешните и външните заинтересовани страни, средства и умения за ефективна комуникация, анализ и усъвършенстване на процесите, активно взаимодействие с партньорите и др.

Устойчивост

Устойчивостта се интерпретира като устойчивост на посоката и консенсус относно това, което е необходимо да се направи, за да се усъвършенства организацията, доколкото, съгласно доктрината, моделът CAF е определен и като средство за постигането им. Устойчивостта на прилагане на модела е в силна връзка с ефективността и ефикасността при прилагането му. Постигнатите резултати трасират посоката и са най-силното доказателство за това, че в организацията се поддържа траен консенсуса относно необходимото за развитието ѝ, а така също – правилността на избора на инструмент за постигането му.

Устойчивостта на прилагането на модела зависи, също така, в значителна степен от мотивацията на хората, участващи пряко в извършването на самооценката и изпълнението на плана за подобрене.

Най-често, като средство за мотивация се посочва възможността за допълнителни възнаграждения, които дава Наредбата за заплати на служителите в държавната администрация. На второ място, като източник на стимулиране се посочва НУРОИСДА и оценката на изпълнението на длъжността. На трето място се посочва вписването на задачите и отговорностите по прилагането на инструменти за управление на качеството, включително CAF, в личните планове. Накрая, но не на последно място, се посочват

Проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“ се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

www.eufunds.bg

нематериалните поощрения, чрез използване на механизмите в Закона за държавния служител и Кодекса на труда – грамоти, писмена благодарност, издаването на удостоверение за участие в дейностите по внедряване на модела и принос в процеса на развитие на организацията и други. Но, заедно с това, постигнатите резултати и усещането за подобрение са мощен фактор на мотивация – успехът ражда успех.

Освен набор от мерки за мотивиране на служителите, които следва да се обсъдят с експерти и да се предложат като промени в съответните актове, принос за устойчивостта биха имали още:

- Създаването на национална мрежа от експерти по качеството, с представители на различните администрации, внедрили CAF и ISO. Тук може да бъдат включени експертите по качеството в администрациите или по-широк кръг от служители. Хората, участвали в процеса на самооценка и/или в изпълнението на мерките за подобрение във всяка администрация, въвела CAF, могат да се включат в мрежата, която да се поддържа „жива“ чрез комуникация на постигнати резултати, споделяне на информация, обсъждане на трудности при прилагането и тяхното преодоляване, включването им в надграждащи обучения и конференции. Те могат успешно да се превърнат в агенти на промяната.
- Извършване на регулярни проучвания за прилагането на CAF – ползи (ефекти в различни области), добри практики и научени уроци и широко комуникиране на резултатите от тях;
- Въвеждане на платформа с всички помощни инструменти за прилагането на CAF;
- Прилагане на е-инструмент за самооценка;
- Популяризиране на етикета „Ефективен CAF потребител“ и високо ниво на представителност при връчването на приза.



Фигура 40 – диаграма на полезния ефект от CAF посочен от организациите

VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Моделът за управление на качеството показва висока ефективност и ефикасност при прилагането си в българската администрация във всички области на функциониране на една организация. CAF има съществен принос в налагане на културата за управление на качеството в администрацията и внедряването му има ключова роля в цялостното подобряване на дейността на администрациите, както и в тяхната гъвкавост и способността ѝ за работа както в нормална, така и в кризисни ситуации. Прилагането на модела фокусира администрациите в посока на опознаване и осъзнаване на собствените ѝ ресурси и човешкия капацитет, с който разполага за постигане на по-добро изпълнение.

Признатата ефективност и ефикасност на модела CAF за усъвършенстване на качеството на административната дейност създава и подкрепя ангажимент към устойчивото му прилагане в организациите по системен начин.

Специфичните компетентности за прилагане на модела CAF в организациите, които бяха създадени и приложени при внедряването на модела CAF в организациите, са интегрална част от организационната им култура и неин характеристичен белег. Независимо от това, под условието на активна приемственост, трябва да продължи подкрепата за необходимите знания, умения и нагласа за подобрене чрез усъвършенстване на качеството. И особено – на необходимото за организационното развитие лидерство. В тази насока функцията и ролята на ИПА и на Националния ресурсен център по CAF са решаващи.

VIII. БЛАГОДАРНОСТИ

Докладът за резултатите от *Проучването на ефективността, ефикасността и устойчивостта на модела за качество „Обща рамка за оценка CAF“ сред администрациите, внедрили го в периода 2017 г. – 2020 г.* е авторско право на Института по публична администрация и е изготвен по *проект „Въвеждане на Общата рамка за оценка (CAF) в българската администрация“*, осъществяван с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Това изследване е изготвено от екип от експерти, асоциирани членове на Националния ресурсен център по CAF към Института по публична администрация в България – Веселка Донкова, Галина Мутафчийска, Емилия Александрова, Милена Здравкова и Светлан Карталов.

За да бъде възможно провеждането на проучването, беше оказана сериозна подкрепа от екипа на ИПА през целия период на работа от март до юли 2022 г. Изказваме благодарност на Павел Иванов – изпълнителен директор на ИПА, Камелия Гашевска – ръководител на проекта, Мими Йотова – ръководител на Националния ресурсен център по CAF към ИПА и на Инна Стоянова – координатор на проекта.

Благодарим за подкрепата и участието на всички администрации, които се включиха в попълването на въпросника, на всички 575 ръководители и служители, които попълниха анкетата и на всички представители на администрацията, които отделиха от времето си и откровено споделиха мнения и препоръки при провеждане на интервюта с тях.

IX. ПРИЛОЖЕНИЯ

- Приложение 1. Въпросник
- Приложение 2. Анкета
- Приложение 3. Въпроси за интервю
- Приложение 4. Графики на отворените въпроси